

MANAGEMENT

[美]哈罗德·孔茨/海因茨·韦里克 著

第九版

# 管理学

经济科学出版社



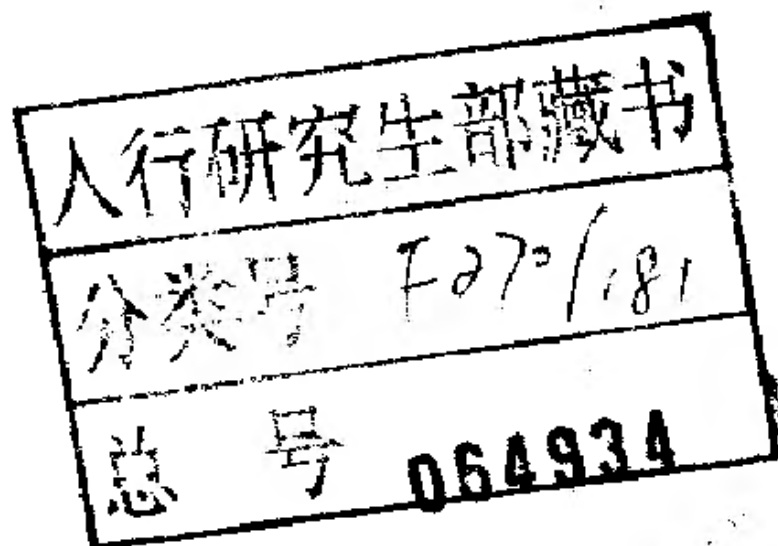
064934

第 9 版

# 管 理 学

[美] 哈罗德·孔茨 海因茨·韦里克 著

郝国华 金慰祖 葛昌权 等译



经济科学出版社

Ninth Edition  
**Management**

Harold Koontz, Heinz Weihrich

本书根据美国 McGraw-Hill, Inc. 1988 年版译出

第 9 版  
**管 理 学**

〔美〕**哈罗德·孔茨** 海因茨·韦里克 著

郝国华 金慰祖 葛昌林 等译

经济科学出版社出版 书店经销  
中国铁道出版社

850×1168 毫米 32 开 23.5 印张 610000 字

1993 年 3 月第一版 1995 年 10 月第三次印刷

印数:10001—15000 册

ISBN 7-5058-0546-0/F·438 定价: 30 元

## 参加本书翻译工作的人员

### 翻译

葛昌叔	第 2、4 章
陈抗风	第 1、3、5、6 章
金慰祖	第 18、20、23—25 章
应勤俭	第 19、21、22 章
高 钊	第 16、17 章
闵健	第 7—11 章
金川	第 12—15 章

### 校订

郝国华	第 1—6、16、17 章
金慰祖	第 18—25 章
张逸人	第 7、9 章
红 叶	第 10、11 章
陆钦琰	第 8、12、13 章
汪维平	第 14、15 章

责任编辑:张 红

责任校对:梁河贻

封面设计:张卫红

版式设计:代小卫



## 作者简介

海因茨·韦里克(Heinz Weihrich)是旧金山大学管理学教授。他在洛杉矶加利福尼亚大学获博士学位,在该校首次从事以目标管理为全面统一管理系统的研究工作。韦里克曾在亚利桑那州立大学、洛杉矶加利福尼亚大学以及欧洲任教,并在伯克利加利福尼亚大学做过访问学者。他出版了好几本书,其中有《管理最佳之道:通过目标管理提高生产率》;与哈罗德·孔茨(Harold Koontz)、西里尔·奥唐奈(Cyril O'donnell)两位教授合作的《管理学精华》第4版,还有和乔治·S·奥迪奥恩(George S. Odiorne)、杰克·曼德尔森(Jack Mendleson)两位教授合作的《高层次管理人员技巧:目标法管理》。他的著作中,有三种已译成其他几种文字。他在国内外发表论文多达80多篇。韦里克是伊思曼-柯达公司核心教研室成员,他在美国和国外从事业务和咨询活动,包括供职于大众汽车公司、休斯飞机公司这样一些企业。他被列入以下名人录——《国际企业家名人录》、《杰出名人录》、《西方名人录》。

已故的哈罗德·孔茨担任过企业和政府的高级管理人员、大学教授、公司董事长和董事、管理顾问,给世界各国高层次管理集团人员讲课。他是许多著作和论文的作者。从1950年起,他担任洛杉矶加利福尼亚大学管理学教授,从1962年开始,担任该校米德·约翰逊讲座管理学教授(Mead Johnson Professor of Management),从1978—1982年,担任国际管理研究院的院长。他是19种书和90篇论文的作者或合作者。他的《管理学原理》(现在已出第9版)已经被译成16种文字。他的《董事会和有效管理》一书,于1968年被授予“管理学院学术书籍奖”(Academy of Management

Book Award)。孔茨在耶鲁大学获得博士学位后,担任纽黑文铁路管理委员会的助理,战时生产委员会运输部主任、美国铁路联合会副会长的助理、横贯世界航空公司总经理的助理和康佛尔公司销售部经理。他还担任过许多公司的管理顾问。这些公司有:休斯车床公司,休斯飞机公司、普里克斯公司、荷兰皇家航空公司、大都市人寿保险公司、西方石油公司和通用电话公司。孔茨教授获得的荣誉如下:被选为美国管理学院和国际管理学院院士,担任一届美国管理学院院长。1962年,他获得米德·约翰逊奖,以及1974年促进管理学会的泰勒奖。此外,他被列入《美国名人录》、《金融和工业名人录》、《世界名人录》。哈罗德·孔茨于1984年逝世。

# 序 言

愿本书读者通过运用本书讨论的原则、概念和理论成为工作更有成效的人,成为更有成效的管理领导。本书训练男女读者进入管理职业,这种职业是振奋人心的、具有挑战性的、很有收获的。

管理学第9版,对管理作了最新而全面的介绍。它的以前版本及其16种文字的译本,得到世界各地读者和教育家们的好评。

## 谁将从本书中获益?

凡是在企业里工作的人,都将从学习管理知识中获益。举例来说,他们包括有抱负的经理,已经掌握管理技能并想使自己成为更有才能的人,以及其他想了解他们工作单位的专职人员。本书不仅只是与企业有关,而且也与非企业机构有关,例如政府、卫生保健、教育机构,以及其他非营利的事业单位。

作为主管人员,他们的职能不论是基层的、中层的还是高层的,本质上都是一样的。不错,主管人员在环境、权力范围和要处理的问题等方面,可能存在不少差别。但是,主管人员在完成任务等方面所承担的基本职能都是相同的,就是说,都要为集体工作的成员创造一个环境,使他们能既有效益又有效率地工作。

## 本书的结构

管理知识是按照计划、组织、人事、领导和控制等5种职能分类的。封面内的系统模式把这5种职能结合起来成为一个系统,同时,又把企业及其外部环境联结在一起。

本书第1篇,包括管理理论和实践的基础、管理学说的主要创

新,以及管理分析的方式;从第2—6篇,重点放在计划、组织、人事、领导和控制等管理职能上面;第7篇,讨论国内和国际环境的挑战,其中不仅包括比较管理和国际管理,而且还包括社会责任和道德。这些课题都放在最后部分去论述。因为,这些课题是国际企业管理的基础,也是企业和社会科学的基础,是许多大专院校在学生学完管理学原理后,为他们开设的课程。

## 本版本的修订工作

自本书1955年首次出版以来,这次修订是最详尽的。我们在本修订本里,保留了多年来得到好评的内容,同时又增加了很多新的内容。例如,我们的修订工作,是以第8版的深度和广度,应用事例和案例这样一些显著优点为基础的。1986年7月号《管理学院评论》发表的教材评论中,列出了这些优点。此外,我们增加了现代的特点、概念和技术;同时,对某些结构作了调整。

我们在本版和以前的版本里,对来自两方面的主要影响都作出了反响。一方面是教师、学者和学生反馈的宝贵信息。他们在各种类型的大学和企业里,在不同层次的大学课程和管理业务培训中使用了本书的过去版本。另一方面是大量研究工作、新概念和先进技术的出现,特别是行为学、社会科学和人体学在管理学方面的运用。重点放在以正确理论为基础的管理实践上。

虽然我们不可能在此说明所有的修改内容,但对某些修订的内容说一说还是应该的。全书每一章都已更新,由原来的29章减到25章。例如,原来“管理思想的出现”和“管理分析方式”两章现已合并为第2章。原来放在前版“前题条件:计划工作的必要步骤”这一章的许多材料,已并入第5章,即“策略、政策和计划工作的前题条件”。在论述组织机构和控制各章,我们作了类似的修订;这方面从标题上便可看出来。一些材料压缩了,而另外一些课题却扩展了。例如,管理和社会这个课题成为一章,讨论外部环境、社会责任和道德。同样地,新增了一章比较管理和国际管理,讨论亚洲

和欧洲国家管理实践经验。

## 新加的课题

以下是本版的一些新加课题：

- 最佳公司特征的辨认(第 1 章)
- 妇女在管理工作中作用的重要性(例如,参见第 1、12 和 25 章)
- 麦金西(Mckinsey)7—S 结构体系。7—S 结构体系是彼德斯(Peters)和沃特曼(Waterman)合著的《追求卓越》一书的概念体系(第 2 章)
- 波特(Porter)一般竞争策略(第 5 章)
- 决策支持系统(第 6 章)
- 企业家活动和创造发明家的活动(第 7 章)
- 组织文化(第 11 章)
- 战略性的职业管理(第 14 章)
- 自我激励(第 17 章)
- 权益理论(第 17 章)
- 阿吉里斯(Argyris)的双环学习法(第 19 章)
- 微电子计算机、电子计算机网络和电信通讯的作用,以及未来的办公室(请特别参见第 21 章)
- 技术工人生产率取得竞争优势(第 22 章)
- 电子计算机辅助设计(CAD)、电子计算机辅助制造(CAM)和制造自动化协议书(MAP)(第 22 章)
- 道德决策模型(第 24 章)
- 政府工作人员的道德准则(第 24 章)
- 各国经营管理状况(第 25 章)

## 新增特点或扩充特点

下面说明本版一些新增或扩充的特点：

- 很多实例都是公司提供的。这些公司有康巴扣、伊思曼 柯达公司、通用电气公司、通用汽车公司、国际商用机器公司、德国航空公司、麦克唐纳快餐公司、3M 公司和大众汽车公司。

- 每章末尾有 2 个案例。几乎所有案例材料都是真实的,其中很多是根据我们提供的咨询写成的。有时为了保密,公司的名字是虚构的,但其他一些透露了真实名字,如国民捷运公司、宏达、国际商用机器公司和麦克唐纳快餐公司以及加利福尼亚大学和南非。

- 全书都用真实材料说明管理概念和原理。

- 粗线框内的附加材料称“透视”,提供更多见解。

- 每章末有 2 个“练习与活动步骤”,是为了鼓励学生实况学习。

- 增加了很多新的数字和表格。例如,表 2—2 是为了本书各章和麦金西 7—S 结构体系作比较。

- 书中常提到非企业组织。

- 已有的广泛的词汇表里增加了新名词。

## 学习辅助手段

每章开头都列出学习目的,末尾都有讨论题,以及新的“练习与活动步骤”栏目,此外,每章配有 2 个案例,全书总计 50 个案例。“额外资料信息”为深入学习和准备期末论文提供资料来源。

从第 2 篇到第 6 篇,论述 5 种管理职能——计划、组织、人事、领导和控制,并把每种职能的原则或辅导汇总成一张表。

## 教授辅助手段

本教材已经使用了 30 多年,取得了成功。每次修订都使教材得到了更新。出版了数种教学辅助手段,并在课堂试用过,它们有:

- 约翰·阿尔夫(John Half)著的《教学指导手册》、

- 约翰·阿尔夫编写的《教师手册》

- 投影教具(Transparency Masters)
- 托马斯·夸克(Thomas Quirk)编写的题库

## 致谢

1984年,哈罗德·孔茨博士去世,使我们深感惋惜。凡是认识他的人,都怀着悲痛的心情怀念他。在1984年管理学院的纪念会上,罗纳德·格林伍德(Ronald Greenwood)教授说,哈罗德·孔茨是走在时代前面的人。的确是这样,在孔茨的鼓舞和指导下,推广了根据管理职能对管理知识的分类。现在这种分类成为世界各国使用的一种结构体系。他对管理学科作的贡献和他的很多著作,特别是他和西里尔·奥唐奈合著的本书第1版,当时定名为《管理学原理》,于1955年首次出版,并从那时起,一直继续修订出版,他将永远铭刻在人们的心中。

可以料到的是,像这样一本书,我们是得到很多人帮助的。要向他们一一致谢,那么致谢名单就会变成厚厚一本百科全书了。在适当的情况下,对学者、作家和主管人员通过在本书中提名的形式,向他们表示谢意。我们曾服务过的企业、政府、教育部门和其他企事业的主管人员,以口头教导的方式向我们提供帮助。承蒙各国各类企业事业的成千上万个管理人员的关照,多年来允许我们在领导人员培训班上和讲课中检验我们的论点。特别是世界各地的伊思曼-柯达公司的管理人员,对我们的帮助很大,慷慨地让我们分享他们的国际经验。我们对所有这些公司的高层管理人员表示特别的感谢,在这些公司中我们有幸担任过董事或顾问。他们给我们提供机会,使我们能够参加管理工作的实践。

很多同事、学者,管理人员和学生都对本书提供了看法和意见。我的好朋友亚利桑那州立大学教授,基思·戴维斯(Keith Davis)的建议对本书特别有帮助。在洛杉矶加利福尼亚大学我的良师之一,乔治·S·斯坦纳(George S. Steiner)教授做了不少工作,激发了我在计划领域的兴趣。彼得·F·德鲁克(Peter F.

Drucker)教授,乔治·S·奥迪奥恩教授,以及吉恩·塞娜(Gene Seyna)教授对我帮助很大,使我的目标推动管理系统和管理生产率思想深化了,我曾把《管理最佳之道:通过目标管理提高生产率》一书献给他们,以致谢意。

我们对审核本版本和提供宝贵建议的人表示感谢。这些人有俄勒冈州立大学的马特·A·阿马诺(Matt A. Amano),旧金山大学的理查德·D·巴布科克(Richard D. Babcock),位于哥伦比亚的密苏里大学的艾文·勃洛道(Auen Bluedorn),衣阿华州立大学的詹姆斯·C·卡弗(James C. Carver),位于查珀尔希尔的北卡罗来纳州立大学的道格·埃尔韦斯(Doug Elvers),密西西比州立大学的G·B·吉廖尼尼(G. B. Gighoni),罗伯特·莫里斯学院的诺伊·哈特利(Neu Hartley)博士,位于夏洛茨维尔的弗吉尼亚大学的蒂莫西·欣金(Timothy Hinkin),卡迪纳尔·斯特里奇学院的伯莱文·C·康姆达(Pravin C. Kamdar),艾奥瓦州立大学的詹姆斯·C·麦克尔罗伊(James C. McElroy),默西学院的艾尔弗雷德·J·莫迪卡(Alfred J. Modica)博士;加利福尼亚州立学院的安德鲁·J·倍伯乔治(Andrew J. Papageorge);比林西比亚学院的托马斯·夸克,北得克萨斯州立大学的玛丽·锡鲍德路克司(Mary Thibodeaux)博士,以及位于海乌特的加利福尼亚州立大学的约翰·维拉里尔(John Villarreal)。

我们对麦格劳-希尔出版公司诸位先生和女士表示感谢。他们对本书出版作出了贡献,特别是凯瑟琳·L·洛伊(Kathleen L. Loy)和劳拉·D·沃纳(Laura D. Warner)女士。我们还要感谢在手稿打字方面,罗宾·斯克罗金斯(Robin Scroggins)和伊丽莎白·德米莎(Elizabeth Demesa)的主动的、勤劳的工作。

最后,我的妻子,厄休拉(Ursula)以她的耐心和评论给我很大帮助。我愿把本书献给我的妻子和玛丽·孔茨(Mary Koontz)。

海因茨·韦里克



# 第 1 篇

## 管理学理论和管理科学的基础

### 第 1 章 管理学：科学、理论和实践

#### 【本章主要目的】

读完本章后,你应该能够:

1. 说明管理学的目的和性质以及管理学的定义。
2. 理解管理学,如本书所使用的那样,运用于一切组织机构和各级组织的主管人员。
3. 辨认最佳公司及其特点。
4. 认识到一切主管人员的目的必须是创造价值,即富有效益和效率地完成各项活动,而且要创造出“盈余”。
5. 说明管理作为一种实践,是一门艺术,根据不同情况运用管理科学和管理理论。
6. 认识到管理需要运用一种系统,同时,在实践过程中要时刻考虑到当时的情况和可能出现的情况。
7. 说明管理的 5 种职能,即计划、组织、人事、领导和控制。
8. 明了本书的组织结构。

管理是人类各种活动中最重要的活动之一。自从人们开始形

成群体去实现个人无法达到的目标以来,管理工作就成为协调个人努力必不可少的因素了。由于人类社会日益依靠集体的努力来完成任务,同时许多组织起来的群体也变得壮大,主管人员的管理工作也就越来越重要了。本书的目的是促进组织机构内所有人员实现最佳状态,特别是发挥主管人员、未来的主管人员和其他专业人才的最佳管理职能。

## 管理的定义:性质和目的

**管理**就是设计和保持一种良好环境,使人在群体里高效率地完成既定目标。我们讲的管理的定义,就是指这一全过程来说的。这个基本定义需要加以展开:

1. 作为担任主管人员的人都要执行管理职能,即计划、组织、人事、领导和控制。
2. 管理适用于任何一个组织。
3. 管理适用于各级组织的主管人员。
4. 主管人员的目标都是一样的:要创造盈余。
5. 管理关系到生产率,意指效益(effectiveness)和效率。

## 管理的职能

许多学者和管理人员都认为,把知识实用而有条理地组织起来,有利于对管理的分析。我们采用主管人员的五种职能作为知识分类的第一个层次。这五种职能即计划、组织、人事、领导和控制。从而,将概念、原则、理论和技术环绕这五种职能组合起来,使之成为本书的基础。

自1955年本书第一版以来,我们一直使用这个结构体系,并进行检验。虽然有各种不同方法来组合管理知识,但是至今多数的教科书作者在试用了其他组合方式后,仍然采用我们这个结构体系,或者与此相类似的结构体系。

有些学者环绕主管人员的作用组合管理知识。由于这种方法的重点也是放在主管人员所做的工作上面,证明了他们在计划、组织、人事、领导和控制方面所起的作用,因此也确实对管理学作出一些有价值的贡献。但是,这种方法却存在某些局限性,这一点将在本书第2章里进行讨论。

虽然我们强调主管人员为了实现目标负责内部环境的设计任务,但决不能就此忽视了这样一个事实,即:主管人员不仅必须在一个组织内的各部门的内部环境里开展管理活动,而且还必须面对一个企业的外部环境。这就是说,主管人员要懂得影响他们经营领域的很多外部因素——经济的、技术的、社会的、政治的和道德的,否则就不能很好地完成他们的任务。

## **管理是一切组织的根本**

主管人员肩负着采取措施的责任,这些措施能使各个人有可能对集体的目标作出最佳的贡献。因此管理工作适用于各种大小组织、营利的和非营利的企事业、制造业以及服务业。本书说到的所有组织是指企业和非企业组织,因此,“企事业”(enterprise)这一术语,是指企业、政府机构、医院、大学和其他组织而言的。有效管理是公司总经理(president)、医院院长、政府第一线管理人员(supervisor)、童子军队长、教堂主教、棒球队领队和大学校长共同关心的问题。

## **不同组织层次的管理**

大家将发现,我们对经理(managers)、总经理(executives)、管理人员(administrators)和监督人员(supervisors)没有从根本上加以区分。诚然,一个组织里的各个层次,或者各种类型的企事业,在具体情况方面可能大不相同。同样地,在拥有权力范围上也会有差别,而处理的各种问题可能千差万别。再进一步来说,处在管理岗位上的人,各人的具体任务也各不相同,他们可能是指导销售部门

的、工程设计部门的,或者是财务部门的人员。但是不管怎么说,作为主管人员,他们都要为群体的卓有成效的努力工作而创造良好环境,实现预期的成果。

凡是主管人员都要执行管理职能。然而,花在每项职能上的时间可能有差别,图 1-1 说明花在每项职能上的大体时间。

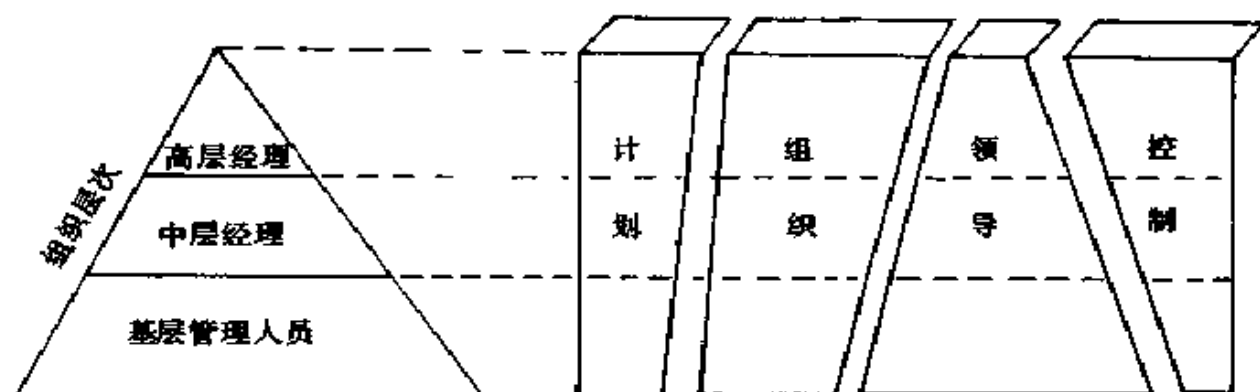


图 1-1 执行管理职能所需的时间

本图部分引自 Thomas A. Mahoney, Thomas H. Jerdee, and Stephen J. Carroll, "The Job's of Management," *Industrial Relations* (February 1965), pp. 97-110.

由此可以看出,高层经理用在计划和组织工作上的时间,要比低层经理的多。另一方面,领导工作占了基层管理人员很多时间。各级主管人员花在控制工作上的时间差别很小。(原文如此。——译注)

### 担任企事业各层次管理工作的妇女

在最近 10 年左右的时间里,妇女担任企事业负责职位方面,有了明显的进展。这一发展有多种原因。其中有关于公平就业的各种法律、社会舆论对于妇女岗位工作的逐渐转变,以及公司为了塑造自己的有利形象,把合格的妇女安排在管理岗位上。

1965 年,对《哈佛企业评论》的读者作了调查,以便了解他们对妇女在企业工作的看法。应答的约有半数男人和妇女(两者比率相差不大),认为妇女很少打算获得掌权的地位,甚至有这种愿望的也很少。

20年以后,在1985年,种种结果表明,对妇女参与企业管理的态度发生了巨大的变化。在调查中,只有9%的男人和4%的妇女认为妇女没有攀登高层领导职位的志向。此外,大家发现这样一种变化,就是男人更加把妇女看作胜任而平等的同事。然而,调查中作出回答的那些人中,有50%以上的人认为,妇女在企业中绝对不会获得完全平等的地位。这种情况可能挫伤那些立志攀登高级管理职位的妇女。然而,20年前,几乎没有人指望过自1965年以后,妇女地位能朝着平等方向这样快的发展。

某些迹象表明,妇女要走上高层管理岗位确实困难重重。例如,《幸福》杂志列出的500家大公司里,还没有看到妇女即将就任总裁的职位。根据《幸福》杂志一篇文章的分析,对妇女歧视是造成这种状况的一个原因。而另外一方面,正如我们将在国际管理比较这一章里要进行详细讨论的,马里萨·贝利萨里奥(Marisa Bellisario)是意大利最成功的高级管理人员之一,报界称她为“淑女电脑”(Lady Computer)和“牛仔裤经理”(Manager in jeans)(她工作时偶而穿牛仔裤)。国际商用机器公司、美国电话和电报公司以及通用电话和电子公司都想方设法聘任她,结果都没有成功。

### **透视:哪些是最佳公司?**

在像美国这样一个社会里,获利能力是评估公司最佳状况的一个重要标准。有时也采用其他标准,然而,这些被采用的标准,常常和财务成就的标准是一致的。在《追求卓越》这本书里,彼德斯和沃特曼鉴定了他们认为最佳的43家公司。这本书的作者,在选择一些企业时,考虑了像资产和股本的增长、总资本的平均收益这样一些标准和类似的衡量标准。他们还就公司的创新能力,询问了工业专家。

该书作者确定了最佳企业的8个特征。具体来说,这些企业:

- 面向行动

- 了解顾客的需要
- 促进管理的独立性和企业家精神
- 通过密切注意企业工作人员的需要,提高生产率
- 以公司哲学为奋发的动力,这种哲学常以领导人的价值观为基础
- 集中力量经营他们最擅长的专业
- 组织机构简单,工作人员精简
- 按照适宜程度集中与分散并举

该书出版二年后,《商业周刊》再次考察了那些被认为是最佳的公司。这次调查表明,43家中,至少有14家未能符合8个衡量特征中的某几项。有9家公司的收益大大地减少了。尽管该书的作者在若干方面受到批评,其中包括搜集和说明数据的方法问题(他们广泛地采用这个领域里的领导人的轶事和语录,而不是采用更加科学的研究方法),这些企业的成就调查表明,成功可能仅仅是暂时的,因此必须继续苦干,以适应环境的变化。

最近,《幸福》杂志调查了31个企业集团,其中10家最受赞扬的公司名次排列如下:(1)国际商用机器公司,(2)3M公司,(3)道琼斯印刷和出版公司,(4)可口可乐公司,(5)默尔克制药公司,(6)波音公司,(7)鲁伯梅德公司,(8)普罗克特-甘布尔公司,(9)埃克森石油公司,(10)J·P·摩根金融公司。

此外,根据8个信誉特征对公司分等级。国际商用机器公司在以下5大类中排列第一名。这5大类是:管理质量;长期投资价值;财务健全状况;吸引、培养和留住能人的能力;公司资产运用。

在另外3类里,名列第一的公司有:产品和服务质量方面的道琼斯公司,创新方面的花旗银行,社会和环境责任感方面的伊思曼-柯达公司。

## 所有主管人员的目的

非企业的高级管理人员有时说,企业主管人员的目的很简单——谋取利润。但是,利润实际上仅仅是一种尺度,用以衡量销售收入美元(或其他货币)超过生产费用美元所得的盈余。从真正意义上来说,各类组织,不论是企业,还是非企业,所有主管人员合乎逻辑和符合公众利益的目的,应是创造盈余。主管人员一定要创造一种环境,使人们在这个环境里,投入最少的时间、资金、原材料和个人的辛劳,能够完成集体的目标。或者说,他们在这个环境里,使用现有的资源,完成预期的目标越多越好。在一家非企业的像警察局这样的事业单位,以及在像会计部门这样的企业单位,它们不承担创造总利润,但是主管人员也还是有目标的,应该用最少的资源力图完成任务,或者运用现有资源尽可能多地完成任务。

## 生产率、效益和效率

另一种看法认为,所有主管人员的目标应是增加生产。第二次世界大战后,在生产率方面,美国处于世界领导地位。但在60年代后期,它的生产率增长开始减退。现在美国政府、私营工业以及大学都承认急需提高生产率。我们常常面向日本寻找解决我们生产率问题的答案,所以我们在本书第25章里,也就这样做了,但是我们经常忽略的,正是有效益地完成管理和非管理性职能的重要性。

### 生产率定义

公司兴旺在于通过生产创造盈余。虽然对生产率的真正含义没有完全一致的看法,但是,我们对生产率下的定义是,在一个时期内投入产出的比率,并保证质量。我们用下面的公式表示出来:

在一个时期内和保证质量的条件下,

$$\text{生产率} = \frac{\text{产出量}}{\text{投入量}}$$

因此,利用下面各种方法,能够提高生产率:增加产出量但投入量不变;减少投入量,但保持同等的产出量;或者增加产出量,减少投入量以提高生产率。过去提高生产率的许多方法十之八九是针对工人这一层次的。然而,正如彼得·F·德鲁克(管理学方面的最多产作家之一)所说,“增加生产率的最大机会,一定可以在知识、工作本身并尤其是在管理方面找到。”

### 效益和效率的定义

生产率包含个人和组织在完成任务上表现出来的效益和效率。效益指达到目标。效率指以最少资源达到目标。主管人员想知道是否能增产,必须知道他们的目标和组织的目标。这个问题将在第4章里讨论。

## 管理是科学还是艺术?

管理工作像其他实践一样,如医学、音乐作曲、工程设计、会计工作甚至棒球运动,是一种艺术。管理是一种“技术”,即:根据实际情况行事。如果主管人员运用经过组合的管理知识,就能够把管理工作做得更好。这种知识不论是粗还是精,确切或不够确切,只要妥善组合,明确而又切题,就构成为科学。因此,管理实践是一种艺术。这种指导实践的组合知识,可以称为一门科学。关于这一点,科学和艺术不是互相排斥的,而是相互补充的。

正如生理学和生物学发展的情况那样,随着科学的发展,艺术也应该发展。不错,指导管理的科学相当粗糙,不够精确。这是因为主管人员要处理的许多变量是极其复杂的。但是现有的管理知识肯定能够改进管理工作。医生如果不掌握科学,几乎跟巫医一样了。高级管理人员如不掌握管理科学,只能是碰运气的,凭直觉的,或者用老经验。

管理工作像其他领域一样,实践者只有从实践的积累知识中



寻求有益的指导,除非他们采取边干边摸索的办法(有人说下属人员的摸索就是管理人员的失误)。

## 科学的要素

科学是经过整理的知识。任何科学的根本特点是,运用科学的方法去发展知识。因此,我们认为科学应该具备明确的概念、明确的理论和其他积累起来的知识,而这些知识是从假设(假定某些事物是真实的)、实验和分析发展而成的。

### 科学方法

科学方法首先要有明确概念。概念就是指人们对具体事物的特性进行概括后在头脑中构成的形象。表达概念的词语和术语必须准确,与分析的事物紧密相关,对科学家和实践者来说都具有同样的表达能力。从这个基础出发,科学方法应该通过观察确定事实。对这些事实进行分类和分析后,科学家找出因果关系。如果这些概括或假设经过检验证明是正确的,也就是反映了或说明了实际,因此有助于预测在类似环境下将发生什么情况,这些概括或假设就称为原则。这一名称并不是意味原则绝对或永远正确,但是大家可以相信,这样的原则用来预测还是足够有效的。

理论是将相互依存的概念和原则系统地组合起来,从而构成重要知识的框架或组合。互不联系的数据,像大家可能发现工程师们在讨论问题后留在黑板上的那些数据,不能构成信息。除非观看者具有能解释这些数据相互关系的理论知识,正像霍曼斯(Homans)所说的,“理论的最低形式是一种分类,是一套格子架,是一个文件柜,用以储存事实。没有确实根据的事实是最糟糕的。”

### 管理理论的作用

在管理领域里,理论的作用在于提供一种手段,对重要的有关

的管理知识进行分类。例如在拟订有效的组织结构方面,存在一些互相关联的和对主管人员来说富有预测价值的原则。有些原则可以用来指导授予权力,这些指导原则包括按预期的成果授权原则,权责一致的原则,以及统一指挥的原则。

管理方面的原则,是基本真理(或者说,在一定时间里被认为是真理)。原则是解释两组或更多变量之间的关系,通常是说明一个自变量和一个因变量之间的关系。原则可能是叙述性的,或者是预测性的,但决不是指示性的。这就是说,原则是说明一个变量怎样与另外一个变量相联系的,也就是说,这些变量相互作用时,会发生什么情况。原则不是规定人们应该做什么。举例来说,在物理学方面,如果说引力是唯一对落体发生作用的力量,那么这一落体将以加速度落下。这一原理并没有告诉我们,是否应该从高楼顶上跳下来。现在再以帕金森(Parkinson)定律为例来说明:在规定时间内所完成的任务工作量有扩大的趋向。在这里,即使帕金森不够严谨的原理是正确的(看来是正确的),这并不是说,主管人员应该延长规定时间使人们完成工作。还可以再举个例子,在管理方面,统一指挥的原则说明,个人向单独的上级报告越经常,这个人越可能有忠诚感和责任感,越不会感到命令多头,无所适从。这一原则仅仅是预见而已。这绝不是说,个人不可以向一个以上的上级报告。说得更确切一点,这一原则告诉人们,如果向一个以上的上级报告,这些上级必须提防可能出的风险,在权衡多头指挥的利弊时,应该考虑到这些风险。

像工程师把物理原理应用到仪器设计上一样,主管人员把理论应用到管理时,通常必须把原则和实践结合起来。一位工程师常常碰到这样的问题,就是在设计一种仪器时,需要统一起来考虑重量、大小、传导性和其他因素。同样地,一位主管人员可能认为给予审计长全权设计该组织的会计程序所带来的好处,超过多头权力可能带来的坏处。但是,如果主管人员懂得理论,就理解多头指挥的风险可能存在,应采取措施把这种不利因素减少到最低限度(例

如将审计长的特殊权力范围向全体工作人员交待清楚)。

## 管理技术

管理技术主要是做事的方法,是完成某项成果的方法。技术在一切操作领域里都是重要的。在管理方面技术肯定也是重要的,即使真正创造出来的重要管理技术为数很少。在管理技术中有编制预算、成本会计、网络计划;还有各种控制技术,例如计划评估和审查技术(Program Evaluation and Review Technique,简称PERT),或关键路径法(Critical Path Method,简称CPM),投资收益率控制法,各种组织发展技术,以及目标管理等。在以后章节里将进行讨论。技术一般反映理论,是帮助主管人员最有成效地开展活动的一种手段。

### 透视:是管理技术呢还是流行的风尚呢?

管理风尚可以把它下定义为,在一段时间里狂热追求的管理方式。但是,风尚盛衰无常——有些风尚消失得慢,有些消失得快;有些生存下来,有些倒在路边。在所有管理职能中,都能找到这些管理风尚。《商业周刊》找出了一些过时的风尚,和一些当前盛行的风尚。现在我们来看一看在各种管理职能中目前正流行的风尚。

计划方面的风尚?在企事业里流行的口号之一是战略联盟。它的主要意思是指公司之间的合作,正像组成合资企业那样。这些联盟甚至超越国界:美国电话电报公司和意大利奥利维蒂(Olivetti)结成联盟;通用汽车公司和日本汽车制造商丰田共同生产轿车;美国汽车公司和法国企业雷诺实行合作。

组织方面的风尚?公司文化也成为流行风尚。这是指雇员共有的价值观和信念,以及他们行为的普遍模式。

人事方面的风尚？组织配备的人员，不仅要有能力，而且还要身体健康。这就需要保健设施和劳逸结合。论功付酬(paying for performance)也是当前风行一时的。论功付酬所指很简单，鉴定个人的贡献，给予相应的报酬。有时可能听到另外一个名词，充实下层(demassing)。这是指辞退雇员或主管人员降级的一种委婉说法。

领导风尚？还有一种幻想家(intrapreneur)，他的行动类似企业家，不过限于组织环境内部。吉福德·平肖(Gifford Pinchot)铸造了这个专门名词以形容任何进行幻想的人。这种幻想家亲自负责组织内各种创新活动。幻想家可能成为创造者或发明家，但是她或他总是一个设法使一种设想变成获利现实的幻想家。

控制风尚？人们赞美成功。主管人员向日本寻求提高生产率和质量的解决办法，不管他们这样做是对还是错。因此日本广泛使用的质量小组，被看成是提高质量和使美国产品更具竞争能力的途径。

风尚可以成为技术，可能有利于发挥组织职能的作用。以后在本书里将对有些风尚进行讨论。但是，如果把风尚看作解决积重很深问题的短期办法，或者把它当作速成办法，那么，它们的价值就要打问号。另一方面，有些技术如能和全面的管理系统相结合，真正致力于管理上达到最佳境界，这样的风尚可以成为有用的技术。

## 运用系统分析法解剖经营管理

一家有组织的企事业当然不是存在于真空之中。更确切地说，

它的生存发展是依赖外界环境的。它是许多较大系统里的一个部分,诸如企业所属的行业、经济制度和社会,因此,正如在图 1—2 这个基本模型所显示的,这家企事业吸收投入,进行加工,并将产出输送给外界环境。但是,这个简单模型需要加以扩展,把它发展成一个经营管理模型。由于这个模型说明的是各种投入,通过计划、组织、人事、领导和控制等管理职能是如何被转变成产出的。很明显,一定要用开放系统模型来描绘企业或其他组织,从而反映企事业和外界环境的相互作用。

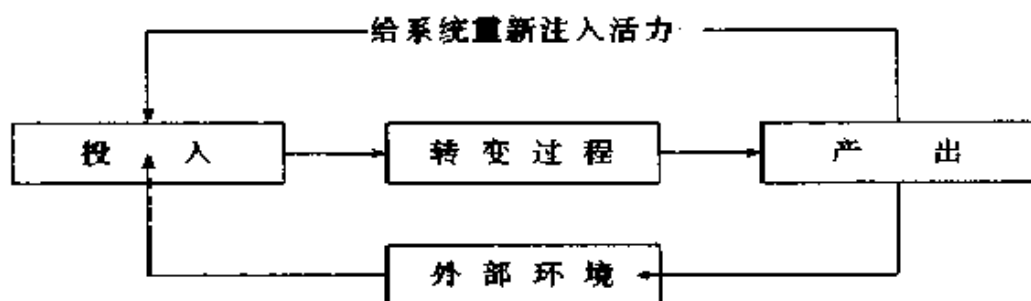


图1 2 投入-产出模型

### 投入和对企事业提出要求的人或单位

外界对企业的投入(见图 1—3)有人力、资金和管理才能以及技术知识和技能。此外,不同类别的人对企事业提出种种要求。例如,雇员要较高工资、更多福利和职业保障。另一方面,消费者要求产品安全可靠和价格合理。批发或零售商人要求保证产品适销。企业的股东不仅要求投资有高收益,而且还要求投资安全。联邦、州和地方政府都依赖企事业交纳的赋税,而且也希望企事业遵守它们制订的法律。同样地,企业所在地区要求企事业做“好市民”,为地方提供就业机会越多越好,而环境污染则越少越好。对企事业提出要求的其他单位可能包括金融机构和工会。此外,甚至竞争对手也有要求公平竞争的合法权利。很清楚,这些要求中很多是不协调

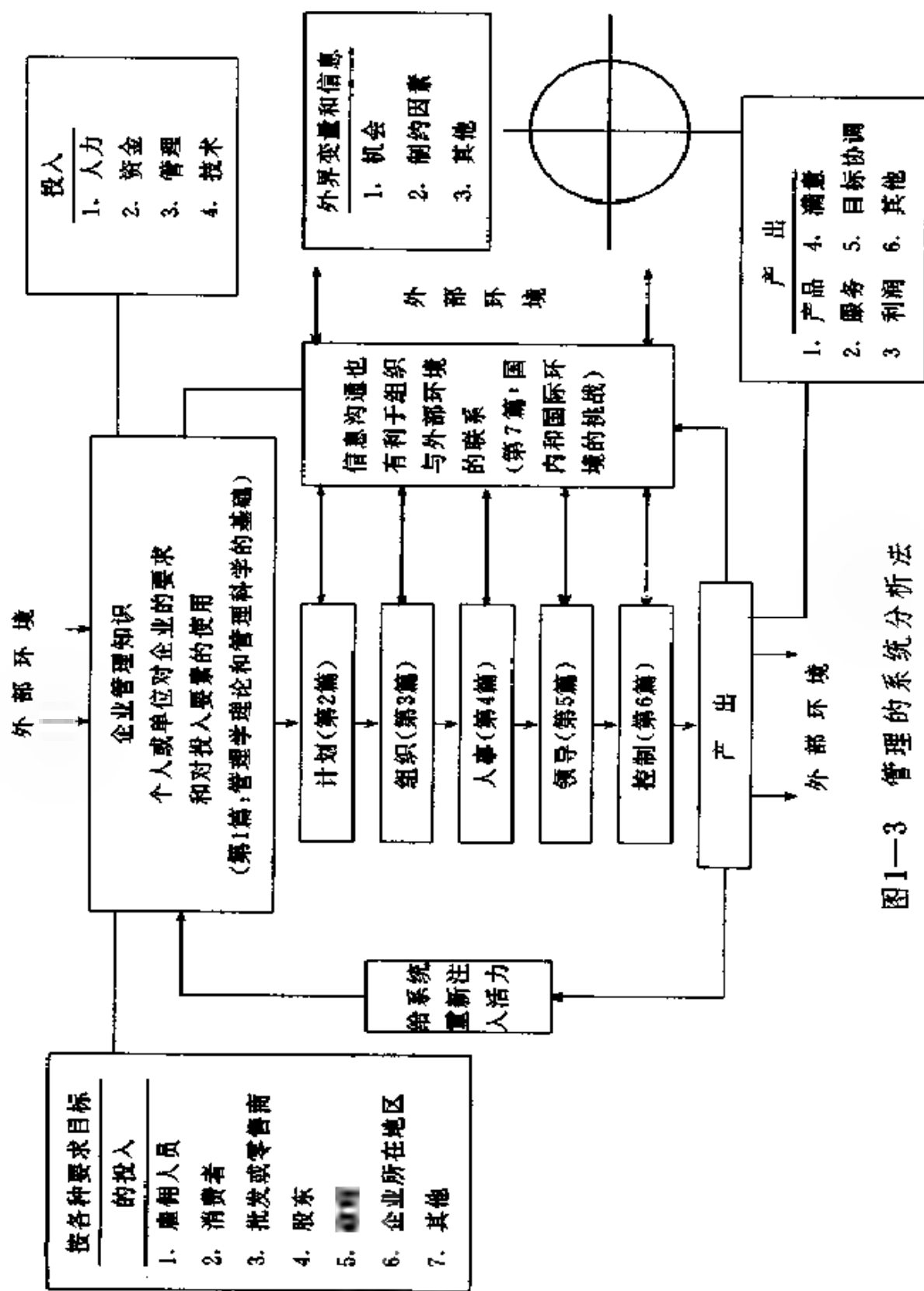


图1—3 管理的系统分析法

的,因此如何把对企事业的种种合法要求统一起来,就成为主管人员的职责了。

### **管理的转变过程**

主管人员的任务是以有效益和高效率的方式,把投入转变成产出。当然,转变过程可以从各个角度来观察,因此,人们可以把重点放在财务、生产、人事或销售这样一些不同的企业职能上。正如第2章将要讲的,管理科学的作者是根据他们自己对管理的特殊分析法来观察转变过程的。具体来说,行为学派的作者强调人与人的关系;社会制度理论家分析转变过程时,把注意力集中在社会方面的相互作用;而那些提倡决策理论的人,把转变过程看作是成套的决策。我们将在本章后半部分,提出我们的看法,即讨论主管人员工作任务时,最全面和最有用的分析方法是运用计划、组织、人事、领导和控制这5种管理职能,作为组合管理知识的框架(见图1—3)。

### **信息交流系统**

信息交流贯穿管理过程的方方面面,是不可缺少的。信息交流把各种管理职能结合起来,同时又把企事业和环境结合起来。例如,把编制计划所制订的目标进行交流,从而能够设计适当的组织机构。为了使管理人员能胜任这个机构的任务,对他们进行挑选、评估和培训时,信息交流也是不能缺少的。同样地,富有成效地领导和创造有利于调动积极性的工作环境,也都有赖于信息交流。此外,也只有通过信息交流这个手段,才能决定事态和工作成绩是不是符合计划的要求。因此,我们可以说,只有信息交流才能使管理成为可能。

信息交流系统的第二个职能,就是把企事业和外界环境联结起来,许多对企业提出要求的人和单位就处在这个外界环境里。例如,我们绝对不能忘记,顾客实际上是所有企业赖以生存的条件,

可是他们是存在于公司之外的。顾客的需求要通过信息交流系统才能确定。这方面的信息能使厂商有利可图地提供产品和服务。同样地,也是通过一种有效的信息交流系统,使组织察觉竞争和其他潜在的威胁以及制约因素。

## 外界的变量

有效的主管人员经常地察看外界环境。诚然,主管人员几乎没有,或者根本没有能力去改变外界环境。因此,他们除了适应外界环境外,别无选择。我们在第 24 和第 25 两章里讨论外界环境势力的作用。

## 产出

管理人员的任务是取得并利用外界对企业的投入,通过管理人员的职能(充份考虑外界的变量)予以加工,从而产出。

虽然产出随企业而异,但常包括以下各点:产品、服务、利润、满意以及协调个人和单位对企业提出的各种要求。这些产出多数都无需解释。因此我们只讨论最后两项。

假如一个组织希望保住和吸引该组织成员的贡献,它就必须提供多种“满意”。它不仅要满足成员的基本物质需要(例如挣钱支付食宿或职业保障),而且要满足成员精神方面的需要,诸如被接纳为企业大家庭的成员,享受平等待遇,受到尊敬,甚至满足成员自我奋斗的愿望。

另一产出是协调要求。正如以上说明,对企业提出要求的各类人和单位所提要求大不相同,并常相互矛盾。这就有赖于管理人员解决矛盾并协调各种要求。正如大众汽车公司一位前任高级领导的经历说明,这一工作是艰巨的。按照经济学的分析,应在美国开设汽车装配厂,但这遭到一家很有势力的要求提出者(德国工会)的反对,理由是害怕失业。这一尖锐的冲突导致这位高级领导的辞职和领导班子的更换。经过了很大损失的拖延,大众汽车装配厂终



于在美国开设了。这一事例说明了协调各种对企业提出要求的人或单位的要求之重要性,这也正是所有管理人员必不可少的任务。

## 给系统重新注入活力

最后,我们应该注意到,一些产出在经营管理系统模式里重新变成投入。这就是雇佣人员的满意状况成为重要的人力投入。同样地,利润,即营业收入大于支出的剩余部分,重新以现金和资本货的形式,如机器、设备、建筑物和存货,进行再投资。不久,大家就会了解,图 1-3 显示的模型是本书组合管理知识的框架。不过,现在还是先仔细考察一下管理职能。

## 主管人员的职能

主管人员的职能提供组合管理知识的一种有益框架。新设想、研究成果或技术可以很容易地按计划、组织、人事、领导和控制 5 项分类归纳进去。

### 计划

编制计划包括选择任务、目标和完成计划的行动。编制计划需要做出决策,也就是说要在各种方案里,选择将来的行动路线。大家会在第 3 章里领会到,有各种类型的计划,大到总体目标规划,小到琐碎的行动计划,例如,为了制做仪器订购一种特种不锈钢插销。又如为一条装配线雇用和培训工人。在没有做出决策之前,不可能有真正的计划,这种决策就是决心投入人力、物力和信誉。在做出决策之前,我们所有的仅是一种计划研究、一种分析或一种建议,但决不是真正的计划。

计划是从我们现在所处的位置到达将来预期的目标之间架起的一座桥梁。因此计划的突出意思,不仅仅是指引进新事物,而且也指合乎情理和行之有效的措施。有了计划就能将不能成为现实

的事物变成现实。虽然计划不能准确地预测将来,而难以预见的情况可能干扰编制出来的最好计划,但是,如果没有计划,工作往往陷于盲目,或者碰运气。为完成任务创造环境时,最重要的和基本的因素莫过于使人了解他们面临的目标和应完成的任务,以及为完成目标和任务所应遵循的指导原则。如果想使集体的努力有成效,人们必须了解期待他们完成的工作任务是什么。本书第2篇讨论计划的各个方面的问题。

## 组织

人们在集体里为实现某种目标而一起工作时必须担任角色,正像演员在戏剧里扮演角色一样,不论这些角色是由他们自己创造的,还是偶然扮演的,还是为了去达到集体目标,要某些人做出具体贡献,而指定他们扮演的特定角色。“角色”这个概念的意思是指人们做一项工作应有明确的目标或目的。他们明了自己的工作任务如何构成集体工作的一个组成部分,同时他们拥有必要的权力、手段和信息去完成任务。

从一个为钓鱼而组织露营的简单集体活动中就可以说明以上所讲的意思。每个人可以做他或她愿做的任何事情,但是假如组织得好,活动肯定会更有成效,某些工作也不致于丢下没人管。例如分配一、二个人去拾柴火,让另外一些人去取水,再让另外一些人去架设篝火,并点燃它,再指定其他人做饭,如此等等。

因此,组织工作是管理工作的一部分,这部份工作旨在建立一个经过策划的角色结构,分配给机构中的每一个成员。所谓精心策划就是说,为了完成任务而必须做的一切工作都分配给具体的人,同时,我们希望这些任务能指派给最能胜任的人。我们可以设想一下,如果在“航行家”号这样的不停靠或不加油的特殊飞机环球飞行计划里,事先没指定每个人的任务,将会产生什么后果呢?

组织结构的宗旨是为了创造一种促使人们完成任务的环境。它是一种管理手段,而不是目的。虽然结构一定要规定必须完成的

任务,但是,由此而制订的角色,必须根据现有人员的才能和积极性进行拟订。

拟订一个有效的组织结构,不是一件轻而易举的管理工作。要想使结构适应各种情况,面临许多难题,不仅要确定必须完成的工作,而且还要物色合格的人选。本书第3章就是要讨论这些问题,以及处理这些问题的主要理论、原则和技术。

## 人事

人事工作就是给组织结构设置的编制、配备人员和保持满员。人事工作应该包括明确工作人员必须具备的条件、编造在职人员的花名册、招聘和遴选新人员、安置工作岗位、提升人员、编制选拔计划、工资报酬、培训或用其他方式提高在职人员或备用人员的素质,使他们能够高效益和高效率地完成任务。这些问题将列入第4篇进行讨论。

## 领导

领导工作指对工作人员施加影响,使他们对组织和集体的目标作出贡献。这主要涉及管理工作的群众关系方面。主管人员都会同意,他们面临的最重要问题都来自群众,即他们的要求和态度、他们个人的表现和在集体中的表现。同时主管人员也都同意,有效的主管人员也应该是有作为的领导人。由于领导意味着服从,而大家往往跟随那些能满足大家需要、愿望和要求的领导人,所以领导必然包含鼓励、领导作风和方法,以及思想交流。这些题目要点在本书第5篇里加以阐述。

## 控制

控制工作是衡量和纠正下属人员的各种活动,从而保证事态的发展符合计划要求。控制工作按照目标和计划表评定工作人员的业绩,找出消极偏差所在之处,采取措施加以改正,从而确保计

划完成。虽然编制计划在前,控制工作在后,但计划不会自己实现的。计划指导主管人员使用各种资源,完成具体目标。然后检查活动,以确定是否与计划吻合。

一般地讲,控制活动与衡量工作成绩有关。有些控制手段,如费用的预算、检查记录和误工记录是大家都熟悉的。每种手段是用来衡量和显示计划是不是在顺利地实施。假如偏差持续存在,就表明应该加以纠正。但是纠正什么?回答是纠正人们的活动。例如关于减少废品、根据规格采购或管理销售利润这类问题,假如你不知道这些工作是谁负责的,就将无事可做。促使事态发展与计划要求一致,是指查出工作结果与行动计划不符的人,并采取必要措施改进其工作。因此控制工作成果要靠控制人们的工作。第6篇讨论这个问题。

## **协调是管理工作的核心**

有些权威人士认为协调是主管人员的一种单独职能。然而把协调看作是管理的核心,似乎是更确切一些,因为把各个人的力量协调起来,以完成集体目标,这倒是管理的宗旨。每一项管理职能都是为了促进协调。

即使拿教堂或兄弟会来说,个人对共同利益也有不同的解释,他们为共同的目标作出努力,并不能自动地和其他人的努力配合。因此,协调在方法、选择时间、协作或利益方面所存在的差异,以及协调个人目标,以达到集体目标,就成为主管人员的中心任务了。

当个人看到他的工作如何为企业的目标作出贡献时,这就是最佳协调的表现。他们要能看到这一点就必须先了解企业的目标是什么。举例来说,如果主管人员心中无数,他们不知道他们公司的目标是销售数量、销售质量,先进技术还是为顾客服务,那么他们便不能把各种力量协调起来,以达到任何目标。每个工作人员都按照他或她所认为的公司利益而工作,或者,如果没有这种信念,可能为自己的私利而奋斗。为了避免分裂协作,企业的主要目标应

该明确地定下来,传达到每一个有关的人。同时,各下属部门的目标自然应以实现企业的总目标为宗旨。

## 管理的系统模式和本书的组织结构

管理系统法模式也是本书组合管理知识的基础。在第1篇,大家学了管理基础,就是指各种管理理论、管理思想的出现和管理的一些普遍方式。这一部分贯穿于全部的管理职能。

但是,大家看一看图1-3的模型,将会明白,第3—6章讨论计划(第2篇)的各个方面。有一点请大家注意,这个模型里标出来的数字和本书的各篇是一致的,因此,组织(第3篇)由第7—11章组成。第4篇讨论人事(第12—15章),第5篇讨论领导(第16—19章),第6篇讨论控制(第20—23章)。

环境的课题,国内的和国际的,在第7篇讨论(第24—25章)。这些方面的内容涉及模型中的投入、对组织提出各种要求的个人和单位、外界可变因素和信息交流以及产出,但是某些在组织以外的因素,如战略计划,也在其他章里加以讨论,这是顺理成章的,因为本书把组织看作一个与外界环境相互发生影响的开放系统。

大家可以看到本书第2—7篇开头地方又出现图1—3所示的模型,并重点讨论各篇中的有关各章。我们这样安排的目的,是向大家提供一个完整的模型,以显示本书各课题之间的关系。

## 讨 论 题

1. 管理是一门科学,还是一种艺术?这种解释是不是也适用于工程学和会计学?
2. 在各层次和各类企业中的主管人员的基本目标上,在哪些方面是根本相同的?
3. 请在辞典中查出“science(科学)”、“theory(理论)”和“princi

ple(原理、原则)”各名词,并确定每个词是怎样用的。把这三个名词的定义和本书应用于管理学的这些名词作一比较。在一本论管理的书中,设法认出科学、理论和原则,优点在哪里?

4. 为什么管理分析和实践需要系统方法? 主管人员是在开放系统还是在封闭系统中进行管理工作的? 请加以阐述。
5. 本书讲的管理系统方法是指什么? 主管人员可以用其他方法进行吗?

### 练习与活动步骤

1. 访问两位当地企业主管人,了解他们是怎样学习管理的,看过哪种论管理的著作(譬如教课书,或流行读物,如《追求卓越》,托马斯·J·彼得斯和罗伯特·H·沃特曼著;《一分钟经理》,肯尼思·H·布兰查德(Kenneth H. Blanchard)著;《Z理论》,威廉·大内(William Ouchi)著;《日本管理艺术》,理查德·坦纳·帕斯卡莱(Richard Tanner Pascale)、安东尼·G·阿索斯(Anthony G. Athos)著;《重建公司:为新信息社会改造你的工作和你的公司》。深入了解这些书在多大程度上帮助了他们的管理工作。买一本最畅销的论管理的书,也许会使你感兴趣(这些书多数都有简装本),在课堂讨论时,说一说这些书的内容。
2. 采访两位公共事业管理人员,问一问他们的工作怎样不同于企业主管人员的工作。由于利润可能不是评估他们的部门效益和效率的标准,他们如何掌握本部门工作的好坏?

## 案 例

### 案例 1 1 模范雷达公司

模范雷达公司是由三位工程师创办和管理的。这三位工程师原来是在麦克唐纳飞机制造公司工作的。他们在开发一种雷达装置方面起了决定性的作用。这种雷达装置传播信息的距离,比地球曲率所许可的距离远得多。模范雷达公司能得到足够的资金融通,制订了只跟政府部门交易的销售政策,特别是跟空军、海军、陆军和国家宇航局进行交易。这些政府部门的预算逐年增长,因此买卖很好。

模范雷达公司没有通常意义的那种销售部门,指望各部门的主管人员自己开发业务。因此这三位工程师就和上述政府部门的对手保持密切联系,帮助他们确定需要的东西,同时帮助他们把这些需要的东西,向有关决策的高级官员和掌握签订合同的官员们“推销”,如果成功,马上就写销售草案。

后来联邦政府大幅度削减国防部和国家宇航局的预算。生意清淡,而且不易获得。该公司投标频繁,但中标越来越少。这种状况成为公司级干部会议的议题。

公司总经理说:“女士们,先生们,你们大家都知道公司业务下降的原因,本公司已逐渐走向绝境。我们确实具有雄厚技术能力、国防费用仍有 1000 亿美元的预算,我们还是有潜力的。我已经向各部门的主管人员说过,要是你们打算留在本机构内,你们一定要争取到新的业务。我的话似乎是对聋子说的。我向你们保证,我是严肃认真的。现在已是到我们作出抉择的时刻了,要么把业务搞好,要么让另外一家企业把我们兼并掉。”

詹姆斯·辛普森(James Simpson),部门主管人员之一,发言说:“大家也许会认为我的身上缺少忠诚,但我确信,我们没有有效

地组织起来，去干我们必须干的事。在年景好的时候，我们干得好。生意兴旺，我们的中标率很高，甚至达到这种程度，假如订货中的技术要求不合部门主管人员的口味时，他们宁可拒不成交。现在我们需要生意，却得不到合同。我们对待问题的方法，其结果是无人负责招揽业务；我们大家都负责，但谁也说不上各人负责多少？权力大大地被分散了，我们大家都受责备，然而谁也不接受这种责备。”

所有职员都震惊了。总经理很体谅地沉默了一会儿，让每个人考虑一下自己的看法。有一个成员终于坦率地发言：“对这个问题，我不这样看。我们已经成功地经营了20年，我们像其他宇航公司一样争到了业务。但是，你不能指望一个部门的主管人员去接受和执行他不感兴趣的合同。你知道吗？国防业务不是像推销肥皂。”

“我知道，”辛普森说，“过去我也是这样想的。最近，我一直在看管理文献，看看我们有没有忽略了某些原则。这些文献的作者们似乎说，每当一个人有明确的目标，每当一个人为完成这一目标而亲自承担责任，每当一个人为完成目标而具有决策的权力时，最佳的结果就会出现。除了销售外，我公司样样事情都是这样做的。为什么销售要例外呢？”

会议进行到这个关节眼上就休会了。总经理说，他将重新审查这件事，在下次会议提出建议。二个星期后，经过许多小时的研究和商讨，他召开了例行的职工会议，他宣布：

“女士们，先生们，”他说，“我认为现在是大家停止争论管理原则问题的时候了。让我们运用这些原则为我们自己谋利吧！我想，我们应该把兜揽业务活动，集中在一个人的手里，同时向我汇报。我们姑且把这个做法叫做‘先进开发方案’（advanced program development）。我想象，这种活动包括三个职能。第一个职能，配备具备销售能力的工程师；第二个职能，配备的工程师写出销售方案；第三个职能，工程师应该具备市场分析研究能力。这整个组的主管人负责兜揽业务，同时给予必要的决策权力。我指望这位主管人精



兵简政。我不主张招兵买马。我们将根据需要,向业务部门借用技术人员,目的在于使新部门的技术人员不会变得闲置无用。我认为,不论谁担任销售草案委员会主任,一旦获得合同,就在该时请他兼任开发方案主管人(program manager)。这样我认为在我们的活动里,就会出现大量的工程师之间的横向协作。”

这项建议具有如此的创新精神,使在座的人对其可行性难以表态。总经理宣布散会,嘱咐工作人员回去研究,下次会议时提出建议,使“先进开发方案”更加切实可行。

1. 你认为总经理建议的“先进开发方案”能在模范雷达公司行得通吗? 这个建议的优缺点是什么?
2. 你能否另外提出一个建议,解决该公司的问题?

## 案例 1-2 国民捷运公司

唐纳德·伯尔(Donald Burr)是国民捷运公司董事长和创始人,他在试图建立一个更具人情味的机构方面受到了赞扬。但是,随着这家公司的发展,他的领导作风在起变化。过去,国民捷运公司的主管人员具备一种独特的管理作风,严厉督促,但又给雇员很多自由。要求所有雇员完成多样工作。例如,要求飞机驾驶员帮助搬运行李。即使高层领导人员也要到逐个岗位去学习主要业务。全日制的雇员必须购买公司的股票,但给予很大折扣。

公司本来强调雇员参与管理的,但是这一做法在公司经历了第一次亏损和业务规模扩大后,似乎变了。这家公司收购了“边疆航空公司”后,从1980年到1985年的很短时间里,成为第5家最大的航空公司。然而,随着公司的发展扩大,国民捷运公司也改变了它的特征,从一家家庭式的组织,变成更加传统式的企业。提出批评的人说,即使向公司提出不受欢迎的问题也是冒险的。原任常务执行董事洛里·杜博斯(Lori Dubose)出乎意料地被解雇了,她是国民捷运公司终生就业制的创始人之一。现在她认为,向伯尔提出挑战性的问题是冒险的,因此,她这样做可能是错了。另外一位

董事,哈罗德·帕蒂(Harold Parety)不喜欢上级指示,不论工作忙闲,必须从上午6点到下午9点坐班。他辞去职务,创办自己的航空公司(总统航空公司),采用了很多国民捷运公司的管理办法。

1. 巴尔不顾该公司的不成文铁饭碗政策,解雇一位领导人员,你对此有何看法?
2. 公司不论其规模或者营利能力,是否都应该采用同样方式管理?

## 第2章 管理思想的发展和 管理分析的模式

### 【本章主要目的】

读完本章后,你应该能够:

1. 探讨弗雷德里克·泰罗(Fredrick Taylor)及其主要追随者的“科学管理”思想。
2. 特别关注亨利·法约尔(Henri Fayol)的思想和他所开创的理论:即认为管理是一种普遍性的活动,需加以论证和分析。
3. 了解行为科学的出现,特别是梅奥(Mayo)和他的同事的“社会人”概念,以及切斯特·巴纳德(Chester Barnard)的“社会系统”理论。
4. 通晓一些近代管理思想的贡献。
5. 阐明“管理理论丛林”的性质。
6. 叙述各种管理方法,它们的贡献及其局限性。
7. 指出管理理论和管理科学的经营方法怎样有它自己的理论基础核心,也从其他各种管理学方法中兼收并蓄地吸取某些内容。

尽管管理学理论和管理科学并不精确,而且还比较粗糙,但管理思想的发展则可追溯到在人类最初试图通过集体劳动来达到目标的年代。现代经营管理理论虽然主要起始于20世纪初期,但是在那之前许多年就有了关于管理的严肃思想和理论探索。

本章只能概述管理思想形成过程的一些要点,这些内容值得对管理有兴趣的人一读,以便了解管理思想发展的背景。虽然提供的知识有限,但也可以帮助人们评价那些在近年来管理学著作大量出现之前的许多见解、观念和科学的基础理论。熟悉了管理思想的历史,能有助于人们避免重新去挖掘前人已经明确了的思想。

读者将会看到,学者和实践家的很多不同贡献形成了不同的管理分析方法,结果造成一种管理理论丛林。在这一章的后半部分,读者将学到各种不同的管理分析方式以及怎样清理这种丛林。不过,让我们首先集中注意于管理思想的出现,这在表 2-1 中扼要地加以叙述。然而,在此表中,要将所有这些在管理思想的发展中作出过重要贡献的人们都包括进去,实在是太复杂和篇幅太长了,所以只能选取一些主要的贡献者。

## 弗雷德里克·泰罗和科学管理

弗雷德里克·泰罗于 1875 年中止了上大学而开始当制模工和机工学徒,1878 年在费城进入米德维尔钢厂当机工并在夜校学习,获得工程学位后提升为总工程师。他发明了高速切削工具,他一生中的大部分时间则是作为一个顾问工程师。泰罗被公认为“科学管理之父”。也许没有别的人对管理的早期发展比他有更大的影响了。他当过学徒、普通工人、工长、总机械师,而后成为一家钢铁公司的总工程师的经历,使泰罗有充分的机会去直接了解工人的种种问题和态度,并观察到提高管理质量的巨大机会。

泰罗的高速切削工具和其他发明的专利权以及他早年的工程顾问工作,使他的生活很宽裕,他于 1901 年 45 岁时,就从有报酬的工作岗位上退休,作为一个不取报酬的顾问和讲演者宣扬他的科学管理思想,以此为业度过了他一生的最后 14 年。

## 泰罗关心的主要事情

泰罗一生大部分时间所关心的主要事情,就是提高生产效率。这不但是要降低成本和提高利润,而且是要通过工人提高生产率,来增加工人的工资。当他还是一个年轻人在机工车间干活时,就对工人在工作中“磨洋工”深有感触,认为那主要是由于工人们害怕如果他们生产多了,可能会使他们自己失业,因而宁愿少生产而不愿多干活。他把“磨洋工”看作是一个制度问题。根据他自己的经验他知道,工人无需作出过度努力就可大大提高生产率。

泰罗断定,生产率是劳资双方都忽视的问题。忽视的部分原因,是由于主管人员和工人都了解构成“一天合理的工作量”和“一天合理的报酬”是什么。此外,他认为主管人员和工人都过分关心如何分配因生产率的提高而取得的盈余(即在工资和利润之间如何劈分盈余),而对如何提高盈余从而使劳资双方都能取得更多的报酬则关心不够。简而言之,泰罗把生产率看作是取得较高工资和较高利润的保证。他相信,应用科学方法来代替按惯例和凭经验办事的方法,可以不必多费人们更多的精力和努力,便能取得这样的生产率。

## 泰罗的原理

泰罗的名著《科学管理原理》出版于1911年。但他对管理学原理的一种最好的说明,是他在众议院的一个委员会所作的证词,在那里,他在一群议员面前不得不捍卫他的观点。这些议员多半怀有敌意,因为他们同劳工领袖们一样,都认为泰罗的思想将会导致工人劳动过度并引起失业。

泰罗科学管理方法的基本原则,扼要地叙述在后面的透视中。请注意,泰罗的这些基本箴言和现代主管人员的基本信念相距不远。诚然,泰罗和他的同事及其追随者,为了把他们的哲学和原则付诸实践而拟订的某些方法是有一些机械的地方。为了确定“一天

合理的工作量”，并以此来帮助我们寻求做任何特定工作的最佳方法时，广泛地应用了细微的时间研究和动作研究。同样地，根据产量来制定各种工资方案，以图用来增加“盈余”（泰罗称之为生产率），保证根据他们的生产率来付给工人的工资，并对他们的工作绩效给予鼓励。可以看出，所有这些方法对于贯彻泰罗的哲理是必需的，因为这些方法是以提高生产率，给工人提供最好的机会去增加生产，并按各自的生产率给予报酬为基础的。但这也是事实，就是这些方法也常常为世界上的许多工厂主用来提高生产率而不给予工人足够的报酬，没有适当的培训或管理上的帮助。而这肯定不是弗雷德里克·泰罗的原意。

纵观泰罗的著作，尽管看起来过分全神贯注于车间一级的生产率，然而恰恰相反，贯穿在泰罗著作中的主旋律却是强烈的人道主义。他认为，要精心选人用人并加以培训，让他们做能够干得最好的工作。他或许有一种理想主义者的观念，认为工人、主管人员和工厂主的利益，是能够也应该能够协调一致的。此外，泰罗还强调主管人员精心制订先进计划的重要性以及主管人员有责任设计工作制度，以帮助工人把工作做得最好。但是，当他在谈到管理时他从来没有忽视过这样的事实：“雇主与工人之间的关系无疑是形成这种艺术的最重要部分。”

#### **透视：泰罗的原理**

1. 用科学（系统化的知识）代替凭经验的方法。
2. 在集体活动中取得协调一致以代替不一致。
3. 实现人们的彼此合作以代替混乱的个人主义。
4. 为最大的产出量而劳动，而不是限制产出量。
5. 尽最大的可能培养工人，从而使他们自己和他们的公司都取得最大的成就。

表 2—1

管理思想的出现

姓名和年份(大致)	对管理的主要贡献
科学管理	
弗雷德里克·泰罗 车间管理(1903年) 科学管理原理(1911年) 对众议院的一个委员会所作的证词(1912年)	公认的“科学管理之父”。他的主要观点是通过提高效率来提高生产率,并且通过科学方法的应用来增加工人的工资。他的原理强调应用科学,创造集体的协调和合作,达到最大的产出量和培养工人的能力。
亨利·L·甘特 (Henry L. Gantt) (1901年)	要求对工人的科学选用,以及劳动者和管理者之间“协调合作”。发明了“甘特图”(见21章)。强调培训的必要性。
吉尔布雷思夫妇(Frank and Lillian Gilbreth)(1900年)	弗兰克·吉尔布雷思是从事时间研究和动作研究的著名先驱者。莉莲·吉尔布雷思是一位工业心理学家,集中注意在人的工作方面和理解工人的个性与需要。
现代经营管理理论	
亨利·法约尔工业管理和一般管理(1916年)	被称为是“现代经营管理之父”。将工业活动划分为六个方面:技术的、商业的、财务的、安全的、会计的和管理的。承认对管理者教育的必要。系统地讲述了管理的14个原则,如职权和职责相应、命令的统一、等级链和合作精神等。
行为科学	
雨果·芒斯特伯格(Hugo Münsterberg)(1912年)	把心理学应用于工业和管理。
沃尔特·迪尔·斯科特(Walter Dill Scott)(1911年)	把心理学应用于广告、市场和人员管理。
马克斯·韦伯(Max Weber)(1946年,1947年翻译)	被称为是在组织和管理方面的“社会系统方法之父”。
维尔弗雷多·帕雷托(Vilfredo Pareto)(1896—1911年的著作)	行政管理的理论。
梅奥和罗特利斯伯格(F. J. Roethlisberger)(1933年)	在西方电气公司下面的霍桑工厂从事著名的研究:工作小组的社会态度和相互关系对业绩的影响。

续上表

姓名和年份(大致)	对管理的主要贡献
系统理论	
切斯特·巴纳德 经理的职能(1938年)	主管人员的任务是在一个正式组织中维护好一个协作系统。他提出了一种管理的广泛的社会系统方法。
现代管理思想的出现以及对管理的新贡献	
在本书中讨论了许多作者。主要贡献包括:克里斯·阿吉里斯、罗伯特·R·布莱克(Robert R. Blake)、C·韦斯特·丘奇曼(C. West Churchman)、欧内斯特·戴尔(Ernest Date)、基思·戴维斯、彼得·德鲁克、福莱特(Mary Parker Follet)、赫茨伯格(Frederick Herzberg)、荷蒙斯(G. C. Homans)、孔茨、利克特(Rensis Likert)、麦格雷戈(Douglas McGregor)、阿尔布汉姆·马斯洛(Abraham H. Maslow)、莱曼·波特乔治·A·斯坦纳(George A. Steiner)、林德尔·厄威克(Lyndall Urwick)、诺伯特·维纳(Norbert Wiener)和琼·伍德沃德(Joan Woodward)。	
劳伦斯·彼得(Laurence Peter) (1969年)	观察到人们终于被提升到他们不能胜任的职位和级别上。
威廉·大内(1981年)	讨论了在美国的环境中采用了某些日本的管理实践。
托马斯·彼得(Thomas Peter) 和罗伯特·沃特曼(1982年)	查明他们所考虑的最佳公司的特征。

资料来源:Some information in this table is based on Claude S. George, Jr., The History of Management Thought(Englewood Cliffs, N. J.; Prentice Hall, 1972).

## 泰罗的追随者

这里只提到少数几位泰罗的直接弟子中的杰出的先驱者,如甘特和吉尔布雷思夫妇。

### 亨利·甘特

甘特——像泰罗一样是一位机械工程师——1887年间在米德维尔钢厂与泰罗一起工作。他支持泰罗分配给他的各种工作,直到1901年他自己成立了工程咨询公司为止。虽然他热心地拥护泰



罗的思想,并且在科学地选用工人和拟定激励性奖金分配制度等方面做了许多咨询工作,但他在宣传和运用他的科学管理方法方面,都要比泰罗谨慎得多。同泰罗一样,他强调必需在劳资之间发展一种共同利益,一种“和谐的合作”。为了做到这一点,他强调教育工作的重要性,要工人和主管人员双方增进对这些制度的理解,并着重指出“在所有的管理问题中,人是最重要的因素”。

甘特也许是由于他创造了绘制计划的图解方法从而有可能更好地进行管理的控制而非常有名。他强调时间和成本在计划和控制工作中的重要性,这就最终形成今天广泛应用的著名的甘特图(将在第 21 章中介绍)。这种甘特图是诸如计划评审法(PERT)这样一类现代化技术的先导,并为一些社会历史学家视为 20 世纪最重要的社会发明。

### **弗兰克和莉莲·吉尔布雷思**

泰罗的思想也得到一对有名的夫妇弗兰克·吉尔布雷思和莉莲·吉尔布雷思的强有力的支持和发展。弗兰克·吉尔布雷思于 1885 年 17 岁时放弃了上大学的机会而当了砌砖工;10 年后升任为建筑承包公司的总管,并在此以后不久,他自己也成了建筑承包商。在这个期间,完全没有参与泰罗的工作,他已经注意到了作业中的多余动作,将砌砖动作从 18 个减缩至 5 个,使砌砖工人的生产率有可能提高 1 倍而毋需费更多的力气。不久,他放下了承包业务的大部分工作而去从事提高人们生产率的咨询工作。在 1907 年遇见泰罗以后,便把他的思想同泰罗的思想结合起来,使科学管理产生实效。

弗兰克·吉尔布雷思的工作得到他的夫人莉莲的巨大帮助和支持。她是最早的工业心理学家之一,并在 1915 年获得了这方面的博士学位。在其婚后 9 年间,生育并抚养了她那有名的 12 个称为“一打”的孩子(后来因出版了名为《论“打”要更便宜些》一书和电影而更加有名)。1924 年在她丈夫不幸去世后,她便承担起他的

咨询业务直到 1972 年去世,享年 93 岁。在她长寿的一生中,广泛地为人称誉为“第一位女管理学家”。

莉莲·吉尔布雷思所关心的是工作中人的因素,而她丈夫所关心的是工作的效率——寻求为完成特定任务的最佳方法——这就导致了这一对天才的难能可贵的结合。因此,弗兰克·吉尔布雷思长期以来一直强调,在应用科学管理原理时,必须首先看到工人,并且要了解他们的个性和需要,这也就不足为奇了。还有一点使人很感兴趣,吉尔布雷思夫妇得出结论,认为引起工人那么多的不满意,原因并不是工作的单调,而是管理人员缺少对工人的关心。

当然,还有许多其他的管理先驱者,他们的思想和实践,也都是以弗雷德里克·泰罗的思想和科研成果为基础的。这里虽然只提及三位继承者,但也可以看出泰罗思想的影响以及由他的追随者所发展的思想的性质。

## 法约尔:现代经营管理理论之父

或许现代管理理论的实际创始人是法国工业家亨利·法约尔。虽然在 20 世纪 20 年代以前或甚至以后若干年里还没有多少证据表明,无论是英国的或美国的管理学者已很重视法约尔的著作或者对他的著作已有相当的了解,但他在 1916 年首次以法文出版的《工业管理与一般管理》一书中,已经对一般管理的原则进行了敏锐的观察。这本专题著作,用法文重印了好几次,但在 1929 年以前还没有被翻译成英文;甚至那时由日内瓦国际管理学院所印的英文版也只有很少几本在英国以外出售。1949 年以前,美国没有出过该书的英译本,虽然在 1923 年由萨拉·格里尔(Sarah Greer)翻译的法约尔的一篇论文引起了美国管理学学者对法约尔著作的注意,后来这篇论文又被收集进久利克(Gulick)和厄威克合编的论文集内,在同一本论文集里,有一篇由英国管理顾问和学

者林德尔·厄威克写的论文中较为全面地谈到了法约尔的这本著作。

## 工业的活动

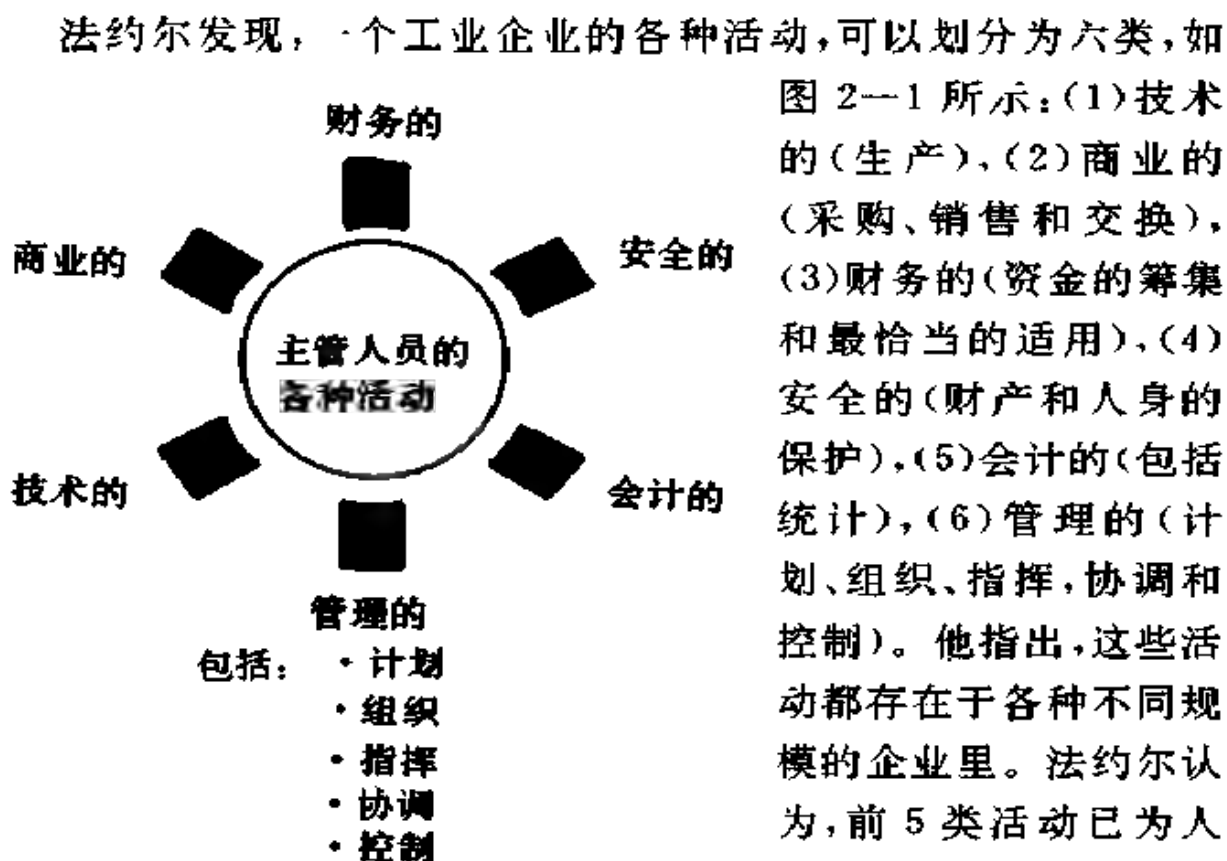


图 2—1 法约尔：在工业企业中的各种活动

他指出，这些活动都存在于各种不同规模的企业里。法约尔认为，前 5 类活动已为人们所熟知，因此他的书里用了大部分篇幅致力于第 6 类活动的分析。

## 一般管理原则

法约尔认为，管理原则是灵活的，不是绝对的，而且无论条件如何变化和特殊，它们都是适用的。他根据自己的经验列出了 14 条原则，在透视中作扼要介绍。

### 透视：法约尔的原则

1. 劳动分工 这是经济学家所考虑的，为有效使用劳动力所必需的专业化分工。法约尔将此原则应用到所有的各种管

理工作和技术工作。

2. **职权和职责** 这里法约尔断定职权和职责是有联系的,后者是前者的必然结果,同时又是由前者产生的。他认为职权是职务上的(来自主管人员的职位)和个人的(智力、经验、道德价值、过去的贡献等等的综合)各种因素的结合。
3. **纪律** 把纪律看成是尊重协议,以达到服从、专心、尽力和重视外部声誉。法约尔宣称,纪律要求所有的各个管理层次上都要有好的领导人。
4. **命令的统一** 这是指雇员只应接受一个上级的命令。
5. **指导的统一** 按照此一原则,具有同一个目标的各个组的活动,都必须有一个领导和一个计划。这与上面第4条原则有区别,本条涉及的是“法人团体”的组织而不是个人(法约尔丝毫不认为所有决策都应由最高一级作出)。
6. **个别利益服从总体利益** 这是不言自明的,当二者发现有不一致时,主管人员必须把它们协调起来。
7. **报酬** 报酬和支付方法应当是公平的,并为雇员和雇主提供最大可能的满足。
8. **集中** 法约尔在这里是指职权的集中或分散的程度,所以不用“职权的集中”这个词。应从个别的环境来决定为获得“最好总体利益”的集中程度。
9. **等级系列** 法约尔把这考虑为从最高级到最低级的“主管人员系列”。虽然没有必要去故意违反这个系列,但当在严格遵循它反而有害时,应该减少层次。
10. **秩序** 这可分解为“物质的”和“社会的”两类秩序,法约尔遵循简单的箴言:“每一事物(每一个人)各有其位;每一事物(每一个人)各在其位”。这实质上是一项关于安排事物和人的组织原则。

11. **公平** 当主管人员对他的下属仁厚和公正时,则他的下属必将对他忠诚和尽力。
12. **人员的稳定** 法约尔发现人员的不必要流动乃是管理不良的原因和结果,并指出其危险和浪费。
13. **首创精神** 首创精神表现在拟订并执行一个计划上。由于它是“一个有才智的人可以体验的最渴望的满足之一”,法约尔劝告主管人员要“牺牲个人的虚荣心”而让下属人员去发挥首创精神。
14. **团结精神** 这是“团结就是力量”的原理,并且是命令统一原则的扩展。实现团结精神要强调集体协作的必要性和信息沟通的重要性。

在结束这些原则的讨论时,法约尔说,他不拟作详细的叙述,而仅试图对那些最有机会用到的原则加以描述,因为在每一项事业中,对所出现的原则进行某种整理是不可缺少的。

### 管理要素

法约尔把管理要素看成是管理的各种职能——计划、组织、指挥、协调和控制。他的论文,很大部分是对这些职能的研究。而他的观察所得的结论,70多年来,通过别人在这方面的研究和体验,总的看来,仍然是正确的。通篇贯穿于法约尔论文的观点是,管理原则具有普遍性的意义。他一再指出,这些原则不仅对于企业,而且也对政治、宗教、慈善事业、军队以及其他各种事业都是适用的。因为一切企业事业都需要管理,所以系统地阐明管理学理论,对于有效的教学是必需的。

## 行为科学的出现

在泰罗、法约尔和其他人正致力于研究科学管理和主管人员的任务的同时,还有许多学者和实际工作者却在思考着、试验着和写作工业心理学和社会理论,这两者在许多方面受到科学管理运动的促进。我们只要简略地考察一下工业心理学的出现,人事管理的成长,在人际关系和管理方面应用社会学方法以及切斯特·巴纳德的社会系统方法的进展,就会对这些方面的发展有一概略的了解。

### 工业心理学的出现

雨果·芒斯特伯格被认为是“工业心理学之父”,他学习心理学,于1885年在莱比锡大学获哲学博士学位,成为一位心理学家。他又学习医学,于1887年,在海德堡大学获得医学博士学位。1892年在他29岁时,芒斯特伯格受心理学家威廉·詹姆斯(William James)的邀请去哈佛大学主持心理学实验室工作并担任实验心理学教授。1910年,他的兴趣转向心理学在工业方面的应用,因为他看到了将行为科学应用到新的科学管理运动中去的重要性。在1912年他的首次出版的具有里程碑意义的名为《心理学和工业效率》一书中,芒斯特伯格明确提出,他的目标在于去发现:(1)寻求如何使人们的智能同他们所从事的工作最为适合;(2)在什么样的心理条件下,才能从每个人的工作中获得最大和最满意的产出品,(3)企业如何去影响工人,以便从他们那里获得最可能好的结果。他同泰罗一样,对劳资之间的共同利益感兴趣。他强调他的方法更侧重于工人,他希望通过这种方法去缩短工人的工作时间,增加他们的工资和提高他们的“生活水平”。

芒斯特伯格的著作,又得到莉莲·吉尔布雷思的创新思想的补充,她在1914年出版的《管理心理学》一书中,就想把早期的心

理学概念应用到科学管理的实践中去。另一位重要的早期行为科学家把心理学应用到管理方面的,是沃尔特·迪尔·斯科特,他于1900年获得了心理学博士学位,写过许多关于把心理学概念应用于广告和市场销售方面的书,还写了有关有效地选拔人才等人事管理实务发展方面的著作,后来他担任过西北大学的校长。

### 管理的社会学方法的发展

在泰罗发展科学管理和法约尔发展行政管理之前,而大部分是同时,还有人专心致志于把人看作是集体行为的产物的探索,进行了大量的思考和研究,这就是有时被称为管理的“社会人”方法。在19世纪末和20世纪初的年代里,有三位杰出的学者写过不少书和论文,通常被认为是“组织理论之父”或“管理的社会系统方法之父”。其中之一是德国的知识分子马克斯·韦伯(Max Weber),他对教会、政府、军队和企业所作的经验分析,使他相信等级、职权和行政管理(包括明确的规章制度、规定的任务和纪律)是全部社会组织的基础。另一位是法国的学者埃米尔·迪尔凯姆(Emile Durkheim),他于1893年发表的博士学位论文和后来的作品中,都强调这样的观点:在任何社会组织中,集体总是由建立它们的价值观和规范来控制人们的行为。

第三位是法籍意大利人维尔弗雷多·帕雷托,他在1896年至1917年间发表了一系列讲演和著作,理所当然地被誉为组织和管理的“社会系统方法之父”。帕雷托把社会看成是相互依存的单位或要素组成的一个错综复杂的群体。也就是一个社会系统具有许多子系统。在他的许多观点中,有一种观点认为,社会系统在受到外界或内部的干扰时,倾向于寻求平衡。他的论文指出,当社会系统受到这些力量的干扰时,社会态度和思想感情便会起作用,使之得到平衡。他也认为,在任何社会中统治阶级的杰出人物的任务就是从事领导,以维持这个社会系统。

## 霍索恩(Hawthorne, 又译霍桑)试验

虽然简单几句话不能充分表明社会人或社会系统先驱者们的观点(篇幅所限,不允许再介绍许多其他人),但毫无疑问他们对于在1927年至1932年间在西方电气公司的霍索恩工厂从事著名试验的埃尔顿·梅奥、罗特利斯伯格和其他一些人确有巨大影响。早在1924年至1927年间,国家研究委员会与西方电气公司合作做一项研究,以判定照明和其他一些条件对工人和生产率的影响。他们发现,对试验小组的照明,无论是增强还是减弱,生产率都有提高。在研究人员为此打算宣布整个试验归于失败之际,哈佛大学的埃尔登·梅奥却发现某些不寻常的东西,便和罗特利斯伯格以及其他一些人继续进行研究。

梅奥及其同事所发现的,部分地是以帕雷托的早期思想为依据的,这些发现对于管理思想有巨大的影响。改变试验小组照明度,改善休息时间,缩短工作日和变换有鼓励性的工资制度,似乎都不能解释生产率变化的原因。于是梅奥和他的研究人员作出结论,必有其他因素在起作用。他们认为,一般说来,生产率的提高乃是由于有这样一些社会因素,如士气、劳动集体成员之间满意的相互关系(一种归属感),以及有效的管理——这一类管理工作,要求了解人的行为,特别是集体行为,并且通过这样一些个人之间的处事方法如激励、劝导、领导和信息交流等来起作用。上述试验小组所出现的现象,基本上乃是由于受人“注意了”而引起的,这已通称为“霍索恩效应”。

霍索恩试验引人注目之处是把人看作是社会的人——即经营企业不只是机器和生产方法,而且也把这些与社会系统啮合起来而发展成为一个完整的社会技术系统。这些试验导致人们进一步强调行为科学在管理中的应用和认识到主管人员是在一个社会系统里经营的。但不能由此推断出,霍索恩试验以前,成功的主管人员并没有认识到人的因素的重要性,或者那时的管理理论家忽视



了人的因素。本章在前面的概述已明确指出这完全是不正确的。但梅奥及其同事们所做工作的着重点在于,必须对管理的社会方面和行为方面要有更多和更深的理解。

### 切斯特·巴纳德和社会系统理论

在整个管理领域内最有影响的著作之一是切斯特·巴纳德在1938年写的名为《高级管理人员的职能》的经典著作,他本人长期担任高级管理人员,他从1927年至1948年任新泽西州贝尔电话公司总经理。巴纳德是一位第一流的学者和知识分子,他受到帕雷托、梅奥和其他有才能的哈佛大学成员的影响很大,他有时在哈佛讲学。他对主管人员的分析确实是一种社会系统方法,因为,为了了解和分析高级管理人员的职能,巴纳德就在他们所处的经营系统中寻找过他们的主要任务。

他断定高级管理人员的任务(他在这里指的是所有各类的主管人员)是在一个正式组织内,努力维护好一个协作系统。巴纳德在作出这个结论时,首先从事研究了协作系统的道理及其性质。这本著作是一种社会系统的方法,重点集中在管理工作的主要因素方面,包含着对于决策和领导方面非凡的见解,并用非凡的高级管理人员的体验,支持了专家的权威观点。

### 管理思想的近代贡献

对管理学的不少贡献者中间有政府官员、企业主管人员和行为科学家,他们的重要著述,贯穿于本书加以讨论。我们在这里只讲少数几位。

劳伦斯·彼得提出:人们终于被提拔到与他们的才能不胜任的职位和级别上而不再进一步提拔,是可能的。不幸,这种可能的结果,是在组织中就有不称职的人。威廉·大内在他所写的销路最好的书《Z理论》中,指出了怎样把挑选出来的一些日本管理实路

适用于美国。最后,托马斯·彼得斯和罗伯特·沃特曼以及彼得斯和南希·奥斯汀(Nancy Austin)讨论了最佳公司的特征。这些著作大多在本书的其他部分进行较为详细的讨论。

## 管理分析的模式:管理理论的丛林?

虽然在 50 年代以前,学术上的著作家和理论家对管理学研究还很少作出显著的贡献(以前的著作大多出自实际工作者之手),但在过去的 30 年到 40 年,却已涌现出了大量出自高等学府的著作。对管理的各种不同分析方法、研究的纷扰以及各种不同的观点从而变得相当混乱,如对什么是管理,什么是管理理论和科学,以及如何分析管理的各种事件等。实际上,几年前老一辈的作者就把这种情况称之为“管理理论的丛林”。自从那时候起,在这种丛林里的植物,有点发生变化,发展了一些新的方法,而老的一些方法就吸收某些新的意义并贴上新的标签,但管理科学和理论的发展,仍然具有丛林的特色。

管理分析的各种方法——在图 2—2 内扼要介绍——这里归纳为以下几类:(1)经验法或案例法;(2)人际行为法;(3)集体行为法;(4)协作社会系统法;(5)社会技术系统法;(6)决策理论法;(7)系统法;(8)数学的或“管理科学”法;(9)随机制宜或因情况而异法;(10)管理任务法;(11)麦金西的 7—S 法;以及(12)经营法。

虽然这里我们不能十分详细地讨论这些方法,但可以大体勾画出各种方法的性质,以便读者至少能识别任何管理书籍或文章中可能遇到的观点。如在本章后面我们将提到许多流行的方法,加上很吸引人的新名称如“组织行为”和“组织发展”等,它们实际上并不是管理分析的新的基本方法,而只是为改进管理实践的知识或技术的专门领域而已。

图 2-2

管理方法


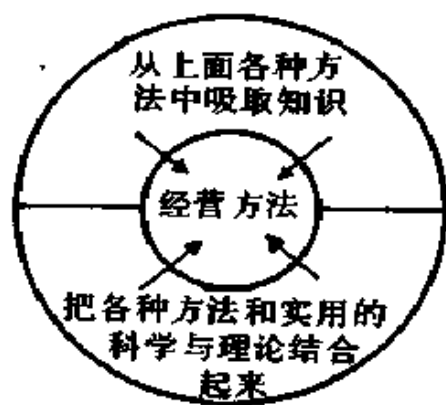
特征与贡献	局限性	图解
经验法或案例法		
通过案例研究经验,鉴别成功与失败。	情况是完全不同的。并不企图去确定一些原则。限制了发展管理理论的价值。	
人际行为法		
着重在人际行为、人的关系、领导和激励。以个人心理学为基础。	不顾计划组织和控制。心理训练不足以成为一名有效的主管人员。	
集体行为法		
强调在集体中人的行为。以社会学和社会心理为基础。主要研究集体行为模式。大集体的研究常称为“组织行为”。	往往没有完整的管理概念原则、理论和技术。需要更紧密地结合组织结构设计、配备人员、计划和控制。	
协作社会系统法		
从事于把人际行为和集体行为两个方面引导到一个协作系统。把概念扩大到任何一个具有明确目的协作集体。	对于管理研究的范围过于广泛。同时,它忽视许多管理概念、原则和技术。	

续上图

特征与贡献	局限性	图解
社会技术系统法		
<p>技术系统对于社会系统有巨大影响(个人态度集体行为)。</p> <p>着重在生产办公室业务以及在技术系统和人际之间具有紧密关系的其他方面。</p>	<p>只强调中层和低层的办公工作。</p> <p>忽视更多的其他管理知识。</p>	
决策理论法		
<p>着重在作出决策,个人或集体决策以及决策过程。某些理论家把决策作为出发点去研究企业活动。研究的范围也就不再能明确限制了。</p>	<p>比起决策来,有更多的管理工作。在同一个时间,着重点过于狭隘而又过于广泛。</p>	
系统法		
<p>系统概念有广泛适用性。</p> <p>系统有范围,但它们也和外部环境一起相互影响,即组织是开放系统。</p> <p>认识到研究一个组织和许多子系统内的计划组织和控制的内部关系的重要性。</p>	<p>各系统与子系统的内部关系的分析以及组织同它们的外部环境相互影响的分析。</p> <p>几乎不能考虑新的管理方法。</p>	

特征与贡献	局限性	图解
数学的或“管理科学”方法		
管理工作被看成是数学过程、概念符号和模型。把管理看成是一种纯粹的逻辑过程,用数学符号和数学关系来表示。	首先要做的是建立数学模型。 管理工作的许多方面并不能模型化。 数学是一种有用的工具,但很难说是一种学派或是一种管理方法。	
随机制宜的或因情况而异的方法		
管理实务取决于环境(也即是随机制宜的或因情况而异)。 随机制宜理论认识到已知的解决方法对企业行为模式的影响。	主管人员早已体会到没有一种可以到处适用的最佳方法。 难于确定所有的随机制宜有关因素并指明它们的关系,因这些关系可能是很复杂的。	
管理任务法		
最初的研究是对由五位总经理组成的观察。在此研究的基础上确定了主管人员的十项任务并分为(1)人际关系的, (2)信息的, 和 (3)决策的任务等三类。	最初的样本很小,有些活动不属于管理的范围。活动实际上就是计划、组织、人事、领导和控制。但一些重要的管理活动却未加以考虑(如主管人员的考评)。	

续上图

特征与贡献	局限性	图解
麦金西的 7-S 结构体系		
这七个 S 是 (1) 策略 (strategy), (2) 结构 (structure), (3) 制度 (Systems), (4) 作风 (Style), (5) 人员 (staff) (6) 共有价值观 (share-drives), (7) 技巧 (skills)	虽然这家富有经验的咨询公司现在采用这样一种结构体系,它类似于 1955 年以来由孔茨等发现的这一有用的体系 (见表 2-2),在肯定它的实用性的同时,应指出其所用的专门名词不确切,而且对问题也没有进行深入讨论。	
经营法		
从其他领域和管理方法中吸取并同时导出概念、原则、技术和知识。企图发展具有实际应用的科学和理论对管理和非管理的知识加以区别。围绕计划、组织、人事、领导和控制等管理职能制订出分类体系。	并不同某些作家那样把“代表”或“协作”看成是一种独立的职能。例如,协作是管理人员的本质并且是管理工作的目的。	

## 经验法或案例法

经验的或案例方法,通常通过案例研究经验来分析管理。它基于相信在个别案例里通过研究主管人员的成功和失败和他们解决特殊问题的努力,学生和实际工作者将多少知道在相仿情况下如何进行有效的管理。

但是,除非对经验的研究目的在于确定:为什么某些事物会或

不会发生,不然,在很多情况下,它很可能是没有用的,并且甚至对理解管理是一种危险的方法。在过去会发生或不会发生的什么事情,对几乎肯定是不同的未来,不可能提供解决问题的方法。如果经验是以为什么一种活动成功或失败的基本理由提炼出来的,并且如果考虑到过去的不同环境的话,则经验可以成为一种有益的指导。

如果经验是用一种普遍化的观点提炼出来的,则经验的或案例方法对管理原理的发展是有益的。同样,案例可以提供一种对于管理进行介绍、解释和试验的实验室情况也是毋庸置疑的。但是这种方法在发展管理理论和技术上有严重的局限性,因为,经验对于管理这种复杂和广泛的课题是有局限的。

## 人际行为法

人际行为法是建立在这种思想之上的,即管理工作总是通过人们去完成各项工作的。而因此它的研究应该集中在人际关系上。这种方法有各种不同的名称,如人际关系、领导方法或行为科学方法等。这个学派集中于人的管理方面。它相信,当人们在一起工作为完成目标时,“人应该理解人”。

应用这种方法的作家和学者,受到心理学理论的重大影响。他们的着重点是研究个人和个人的动机,以及与其他人的关系。这个学派强调人际关系是一种艺术,是主管人员应该懂得并实际去做的一种艺术,也许甚至应该像业余精神病医生那样。有那么一些人,他们把注意力集中在作为领导者的主管人员身上,并且有时把主管人员职务与领导能力混为一谈,这样,在实际上就把所有“领导”活动都当作“管理”活动。将此二者联结起来要靠专家,因为他们认为,作为领导的一件重要的事情是理解和发展用来获得对人激励的反应。

谁也不会否认,管理工作包含人际行为。或者谁也不会争论,无论是在管理工作范围内还是其他方面,对人际关系的研究是有

用的和重要的。不认为领导和激励他人的能力对于有效的管理是重要的,这同样是一种错误。相反,有效的主管人员往往是好的领导者。创造并维护一种能完成任务的环境,主管人员将几乎一定要创造出一种局面,使人们感觉到,跟随他们去工作是会有好处的。

人际行为的范围的确没有包括全部管理工作。公司的全部主管人员即使都通晓心理学,可是在管理工作中却不能奏效,这是完全可能的。事实上,一个相当大的公司,对所有层次的主管人员都进行了广泛的心理学训练,但发现这种训练并不能保证有效的管理工作。这个公司很快发现,为了完成全部管理任务,主管人员必须通晓计划工作,控制和控制技术,以及设计一个合适的组织结构和其他一些事情。

此外,人际行为学派的许多成员发现,他们必须在心理学内容之外大大扩展他们的视野。例如在领导范围内,研究结果表明,整个组织风气对有效的领导有很大作用。而且在了解人的动机方面,来自心理学的专家们发现,像下面这样一些经营管理技术,如在设置有意义的和可验证的目标、为能明确表明每个人的责任是什么以及对人们怎样做好工作的情况作出准确而及时的反馈而设计组织结构等,都是激发人们的兴趣和努力工作的极其重要的条件。

## 集体行为法

集体行为法和人际行为法是紧密相关的,而且常常同它混淆或粘合在一起。但它主要关心的是人们在集体中的行为,而不是个人的行为。因此,它往往以社会学和社会心理学为基础,而不是以个人心理学为基准。它的支持者包括那些把管理的研究看作主要是集体行为模式研究的作者和学者。

集体行为法是各式各样的,从对小集体及其文化教育和行为模式的研究,到对大集体的行为构成的研究。后者通常称为组织行为法,而“组织”可以解释为在一家公司、一个政府机构、一家医院或任何其他事业内任何集体关系的系统或模式。



这种方法的提议者对管理作出许多很有价值的贡献。把任何一个组织起来的企业看成是一种社会协定,它内部又由许多社会单元所组成,并具有一个相互作用着的态度、压力以及由人们的文化背景所引起的各种矛盾的复合体。这种看法对于理论家和干实务的企业家都是有益的。在管理工作系统中,我们的许多问题来自集体的行为模式、态度和愿望,有些来自于一家公司或一些其他企业的内部,但是许多却来自人们的背景。

有些集体行为学家已经在“组织行为”与“管理”之间划出了一条界线。在组织管理知识中,所有涉及到管理工作的行为科学,与管理概念、原理、理论和技术,合乎逻辑地编织在一起。另外一些作者认为,在集体经营中对行为要素的研究必须更加严密地同研究组织结构设计、人事、计划和控制结合起来。尽管集体行为的分析很重要,但它不是管理学的全部内容。

### 协作社会系统法

人际行为法和集体行为法日益着重于把人类关系作为协作的社会系统来研究。这个变化,部分地是由于流行着用系统观点去看待一切事物。它也是由于希望通过加强良好的组织协作对集体行为法加以提炼的结果。

约在 50 年前,切斯特·巴纳德在他著名的《高级主管人员的职能》一书中,在探求去解释高级主管人员的工作时,把最高主管人员看成是经营并维护一个协作社会系统。他称这一系统为“组织”。换句话说,巴纳德把社会系统看作为两个或更多人的观念、力量、要求和思想的协作相互作用。因此,他既关心人际关系又关心集体行为因素,并且他把相互作用看成是导致协作系统。

巴纳德的协作社会系统概念渗透到许多涉及到管理的社会科学家的的工作。例如,赫伯特·西蒙(Herbert Simon)曾一度把组织解释为“相互依存活动的诸系统,它至少包含几个主要的集体并通常具有这样的特点,即在集体成员的自觉性的水平上,以高度合理的

行为指导,去完成共同理解的目标”。西蒙以及数量越来越多的作者,在近几年里扩展了这个概念,把它应用到任何具有明确目标的协作集体相互关系或行为系统,并且他们给这个领域起了一般的名称,叫“组织理论”。

协作社会系统法是关于管理学的研究。当然,所有的主管人员在协作社会系统中经营业务。但是,我们找不到这样的人,即在所有各类协作社会系统中一般都被称为主管人员的人。我们难以想象一群汽车司机共同使用一条公路,是在进行管理。我们不会认为一伙暴徒的首领是主管人员。我们也不会设想一家人聚集在一起庆祝生日是在进行管理。所以,我们可以这样判断,这种方法比管理学更广泛,而在同时,它也往往忽视许多概念、原则和技术,这些对主管人员来说是重要的。

## 社会技术系统法

管理学派之一,他们自称为社会技术系统法。它的创立,一般说来要归功于英国塔维斯托克学院的 E·L·特里斯特(E. L. Trist)和他的同事们。在采煤生产问题的研究中,这个集体发现,仅仅研究社会问题是不够的。相反,这个集体在处理生产率问题时,却发现技术系统(机器和方法)对于社会系统有强烈的影响。换句话说,个人态度和集体行为要受人们工作所在的那个技术系统的影响。因此,这个学派主张,社会系统和技术系统必须协调。如果发现这两者不相协调时,通常在技术系统中应作出某些变革。这个学派的大部分著作因而集中在生产、办公室业务和那些技术系统对人有密切关系的其他方面。因此这个学派主要倾向于研究工业工程学。

这个比较新的学派对管理实务已经作出一些有益的贡献。然而,人们早已知道,在这样一些领域里,如运输、产品装配和化学加工过程,技术会影响主管人员组织和管理他们业务的方法。

同时,技术对于集体行为模式有特别大的影响,如同它在许多

蓝领工人和低层次白领职员工作中所做的那样,对社会系统和技术系统作有条理的分析 and 协调能对管理带来很大的好处。虽然在管理学领域中这种方法很有希望,但许多有关的管理知识仍未包含在这种方法里。

## 决策理论法

对于管理的决策理论法是以这样的观念为基础的,即因为决策是由主管人员作出的,因此,研究管理的那些主管人员必须集中研究决策的制订——从许多可供选择的方案中作出选择。决策理论家们主要集中于对决策的制定,集中于个人或组织的集体制定决策和对决策过程的分析。对评价可供选择方案过程的研究,对某些决策理论家来说,已成为检查企业全部活动的出发点,这些活动包括个人与集体在心理上的和社会上的反应,组织机构的性质,决策信息的需要和开发以及价值的分析等。

结果是决策理论不再狭隘地集中在决策上,而是趋向于更广泛地考察公司或其他企业和社会系统。当有人指责这个学派对管理的看法只是一孔之见时,一位卓越的决策理论家告诉作者,他的这一学派的思想,不只研究制定决策,而且也研究在决策前的一切情况和决策后的影响。因此,这个学派对管理问题的看法是全面的。许多理论家相信,由于管理工作是以决策为特征的,管理理论的中心焦点可能是制定决策,而管理思想的其他方面可能是围绕它来建立的,这一点并不令人惊奇。这种议论有一定程度的合理性。但是,它似乎忽视了这样的事实:管理工作要比决策工作多得多,而且对于绝大多数主管人员来说,如果目标明确,如果能够取得充分的信息,如果组织结构预先给决策规定明确的责任分工,以及如果具备管理工作的其他许多因素时,则决策的实际制定是相当容易的。

虽然制定决策在管理工作中是重要的,但对于管理学的全面理论来说,显得过于狭隘,而如果将它的含义加以扩展的话,则又

是过于宽广了。因为正如大多数决策理论家所认为的那样,决策理论既能应用于鲁滨逊的思想和问题,而且也可应用于美国钢铁公司的问题上。

## 系统法

近几年来,许多管理学者和作者很注重用系统法来研究和分析管理。

一个系统本质上是一组或一群相互联系、相互依存的事物,形成一个复合的单元。这些事物可能是物的,如汽车发动机的各个部件;或者它们可能是生物的,像人体的各个部分;或者它们可能是理论的,如在管理工作领域里是一组概念、原则、理论和技术。所有的系统,也许除了宇宙系统以外,都同它们的环境相互作用并且受着这种环境的影响,虽然我们对它们规定出界限,以便我们可以更清楚地了解它们和分析它们。

在物理科学和生物科学中运用了系统理论和分析,已经产生了相当可观的系统知识。人们发现系统理论也可应用在管理上。虽然管理理论作为一个系统,的确有界限以便于研究,但它对于环境来说则是一个开放系统。因此,当主管人员作计划时,他们别无选择,而是必须考虑到外界的各种变量,如市场、技术、社会力量、法律和法规等。当他们设计一个组织系统以提供一个完成计划的环境时,他们无法不受人们从企业外部环境带到工作岗位上来的各种行为方式的影响。

系统在管理工作本身的领域里也占有重要的地位。有计划系统、组织系统和控制系统等。而在这些系统里面,我们可以看到许多子系统,如授权、网络计划和预算等系统。

一些有才智的和有经验的老练的主管人员,把他们的问题和业务看作是公司的内外部环境之间日常相互作用的各种相关因素构成的一种网络。有意识地研究并强调系统方法,会迫使许多主管人员和学者更深入地去考虑那些影响管理理论和实务的各种相互

作用着的因素。但是很难认为这是一种管理思想的新方法。

### **数学的或“管理科学”方法**

有些理论家把管理工作主要看作是数学程序、概念、符号和模型。也许最为人熟悉的理论家是一些运筹学家，其中许多人自称为“管理科学家”。这个学派相信，如果管理工作（或组织工作、计划工作、决策工作）是一种合乎逻辑的过程，那末它便可用数学的符号和数学关系表示出来。这个学派的主要着重点是数学模型。通过这种方法，各种问题便可用一些基本关系表示出来，因而在目标已知的情况下，常能建立起数学模型，以便提出决策，得出最佳的答案。在第 21 章讨论运筹学时将举出一个数学模型的例子。这个学派通常几乎完全热衷于数学，而且该学派的一些成员，甚至取一种极端的态度，认为“如果你不能用数学来表示它，这就说明它没有价值”。

凡对任何科学领域有兴趣的人，没有一个会忽视数学分析的巨大用途。数学分析首先使我们对问题下定义，并且允许我们对未知数量使用符号。数学对于简化和求解复杂的问题，也提供有力的逻辑工具。但是，正像不能把数学看作是对物理、化学或工程的一种独立的方法一样，也很难把数学看成是一种对管理的独立方法。

### **随机制宜的或因情况而异的方法**

管理思想和实践的另一种方法是随机制宜的或因情况而异的方法，它大约在 10 年前已经十分流行。这种方法的提议者们强调的是，主管人员在实践中所做的，都取决于一组既定的环境（偶然发生的事情或情况）。按照某些学者认为，随机制宜的理论，不仅考虑到情况，而且也考虑到已知的解决方法对企业行为模式的影响，例如，一个围绕经营职能如财务、工程、生产和市场销售而构成的组织，可能是最适合于一种已知的情況。然而，主管人员在运用这种方法中应该考虑到它可能培养对职能部门的忠诚会超过对公司

的忠诚的模式。

根据管理实务的性质,管理实务要求主管人员,当他们在应用理论或各种技术时,要考虑到已知情况的现实条件。在已知情况下去规定应当怎么做,这不是科学和理论的任务。管理科学和理论并不提倡去探索一种在每一种情况下该怎样做的最佳方法,正如天体物理学或机械学并不告诉工程师如何去设计一种适用于所有情况的最佳仪器。理论和科学,如何应用于实践,当然要取决于具体情况。

这就是说,有科学,也有艺术;有知识,也有实践。很容易理解,马路拐角上的一家杂货店不能按通用汽车公司的办法来组织,或者如石油勘探、生产和提炼的技术的现实情况,要独立自主地组成汽油、喷气燃料和润滑油等的产品分公司,这也是不切实际的。

### **管理任务法**

管理理论的一种较新的方法是管理任务法。这种方法为麦吉尔大学的亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)教授所推行。他的方法实质上是去观察主管人员实际上在做些什么,并从这种观察中归纳出主管人员的活动(或任务)是什么。虽然许多研究者已经对主管人员从总经理到基层领导的实际工作进行过研究,但明茨伯格却给这种方法以更高的视界。

明茨伯格在系统地研究了几个不同组织内五位总经理的活动后得出结论:高级主管人员的工作并没有越出管理职能——计划、组织、协调和控制——的传统分类范围。当然,他们还从事于各种其他活动。

明茨伯格从他的研究和其他人的同类研究中得出结论,认为主管人员实际所做的真正任务共有 10 项,这在后面的透视中列出。

明茨伯格把通常使用的管理职能分类法称之为“上办法”,虽然大多数现代管理教科书仍应用这种框架。在后面讨论经营、管理

方法中将可看到,经营方法的理论家所用的这些管理职能如计划、组织、人事、领导和控制,已经作为划分日益增长的管理知识的方法。而这些职能是确信无疑的,他们并不打算详细地叙述主管人员的全部活动。

明茨伯格的方法也受到了批评。首先,在他的研究中所用的5名总经理的事例,实在是太小了,以致不能用来支持如此广大课题的结论。其次,在分析主管人员——从总经理到基层管理人员——的实际活动中,任何研究人员都必须认识到:所有主管人员做的某些工作并非纯粹是管理工作,可以料想,即使是大公司的总经理,也会花费他们的一些时间在公共事务和股东关系上,要筹措资金,或者处理公司代售商的关系、市场销售等等方面。

#### **透视:由明茨伯格所认定的 10 项管理任务**

##### **人际关系方面的任务**

1. 挂名首脑任务(作为组织的代表履行仪式和社会义务)。
2. 领导人任务。
3. 联络人任务(特别是同外界人员)。

##### **信息方面的任务**

1. 信息接受者任务(接受关于企业经营的信息)。
2. 信息传播者任务(对下属传递信息)。
3. 发言人任务(将本组织的信息向外界传播)。

##### **决策方面的任务**

1. 企业家的任务。
2. 故障排除者的任务。
3. 资源分配者的任务。
4. 谈判者的任务(与各类人员和集体打交道)。

第三点,明茨伯格所发现的主管人员的许多活动,实际上,就是计划、组织、人事、领导和控制工作。例如,什么是资源分配,不就是计划工作吗?企业家的任务,当然是整个计划工作的一个要素。

而人际关系的作用,则主要属于领导工作。此外,信息的作用,可以分别纳入几个职能工作的范围。

然而,观察主管人员实际上在做些什么是具有相当大的价值的。在分析各种活动时,一位有效的主管人员总希望确定这些活动和技术如何分属于主管人员基本职能中的哪几个方面的职能。但是,明茨伯格所阐明的那些任务,似乎是不完备的。如建立组织、主管人员的选择和考评,以及决定主要策略等活动,无疑是主管人员的重要活动。这些活动是否能在他所阐明的任务中找到呢?如果抹掉了这些活动,就会使人怀疑,在他的事例里的总经理是否是真正有效的主管人员。人们当然会提出一个严肃的问题,究竟管理任务法(至少如这里所提出的)是否完善,是否能根据它去建立起一种符合实际的管理的经营理论。

### 麦金西的 7-S 法

近些年来,关于管理分析的 7-S 体系已经得到了流行,这种体系是由麦金西企业咨询公司推行的。它得以流行的部分原因是因为它已成为研究两本销路最好的书《日本管理艺术》和《追求卓越》的基础。这七个 S 是:策略(strategy)、结构(structure)、系统(systems)、作风(style)、人员(staff)、共有价值观(shared values)和技巧(skills),在表 2-2 中作了扼要介绍。然而,上面所提到的两本书中的一本的作者承认,在试图开头用一个 S(作为一种便于记忆的提示线索)来认识这个模式的关键方面时,这些名词的某些意义被延伸了。例如,“技巧”这个名词,在传统的管理文献中,通常应用在个人的技巧方面(例如技术的、人文的、概念的),而在 7-S 体系中,“技巧”则意味着全体的组织能力——有组织能力或者缺少组织能力,在管理文献中,通常称为企业的优点和弱点。

7-S 模式的显著特征,是它已由麦金西咨询人员在他们所研究的许多公司中广泛地被试验。同时,这种体系也被应用于有名的商业院校,如哈佛大学和斯坦福大学。这样,在管理学的研究中,似



乎理论和实践是相互支持的。也许关于 7-S 体系最惊人的事实，是它支持和类似于在本书的这一版和以前各版中所使用的主管人员职能(计划、组织、人事、领导和控制)的体系。表 2-2 说明 7-S 与本书这一版的有关章节之间的关系。

7-S 理论家们所用的名词“共有价值观”，有时也叫“超额目标”，他们强调，目标陈述书在决定企业命运时是非常重要的，如在第 4 章中所强调的那样。他们也指出，价值一定要由组织成员来分享。因此在第 11 章里，我们讨论组织的有效性时，对个人价值和组织的价值，给予特别的注意。

管理系统关键方面的确定和指明这些变量之间的相互关系，是对管理理论的一种积极贡献。如麦金西所提出的一个简单易记的体系，当然是受实业家和学者所欢迎的成果。虽然他使用的术语有时不十分清楚，而且可能多少增加了语义上的混乱，但是这种体系的积极贡献必须给予承认。

表 2-2 7-S 体系和经营-管理方法的比较

麦金西的 7-S 体系为管理分析用	本书参考
策略：系统的活动和资源的分配，以达到公司的目标。	策略、政策(第 5 章)
结构：组织结构和职权与职责关系	第 3 篇：组织，特别是：划分部门的基本方法(第 8 章)，直线/参谋职权和职权分散化(第 9 章)
系统：方法和过程，如信息系统，生产过程，预算和控制过程	第 6 篇：控制，特别是：控制系统和控制过程(第 20 章)，控制技术和信息技术(第 21 章)，生产率和经营管理(第 22 章)
作风：管理行为和集体花费时间方法去达到组织的目标。	第 5 篇：领导(第 16—19 章)
人员：在企业中的人和他们的社会化，进入组织的文化	第 4 篇：人事(第 12—15 章)
共有价值观：(超额目标)由一个组织的成员所分享的价值。	本书的各个部分，特别是：有效的组织与组织的文化(第 11 章)，领导(第 18 章)
技巧：一个企业的有特色的能力。	策略、政策(第 5 章)

资料来源：R. T. Pascale and A. G. Athos, "The Art of Japanese Management" (New York:

Warner Books, Inc., 1981); R. H. Waterman, Jr., "The Seven Elements of Strategic Fit," in A. A. Thomson, Jr., A. J. Strickland III, and W. E. Fulmer (eds.), *Readings in Strategic Management* (Plano, Tex.: Business Publications, Inc., 1984), pp. 333—339.

## 经营法

管理理论和科学的经营法力图把管理学的有关知识同管理工作——主管人员所做的——结合在一起。和其他的经营科学一样，它致力于把构成管理任务基础的一些概念、原理、技术放在一起。

经营法认为，有一种仅仅关于管理领域内适用的管理工作的核心知识。诸如直线职权和参谋职权，部门划分法，管理的评价以及各种管理控制技术，包括只有在主管人员参与才能找到的一些概念和理论。但是，此外，这种方法还汲取和吸收来自其他领域的许多知识，包括系统理论、决策理论、激励与领导理论、个人和集体行为、社会系统以及协作和信息交流、数学分析和概念的应用等。

经营法的性质可以从图 2—3 中看出。如图所示，经营管理学派认为，存在一个为管理工作所独有的科学和理论的核心，并且也从各个其他学派和方法中提取了一些重要的贡献。如图中圆圈表示，经营法的理论家对各种不同领域的全部重要知识并不感兴趣，而只对管理工作最有用和最有关的知识感兴趣。

那些赞成经营法的人们，总是希望对这种方法的科学和理论加以发展，这些科学和理论已经对管理工作有了实际应用，但尚未广泛地应用到与管理任务有关的各个方面。他们认识到，管理工作是一项艰难的工作，有很多很多的变量影响着它。他们认识到，像管理工作那样复杂的任何领域，它涉及到任何事物的生产和销售，从面包到金钱，涉及到宗教和政府服务等，决不会与物质的、生物的或社会的环境相隔绝。但是他们也认识到，如果在那里或在任何其他领域要作出有意义的发展，那么，某些知识的划分是必要的，并且必须规定一些界限。

由于在经营法中强调主管人员的各种职能，因而常常被人称

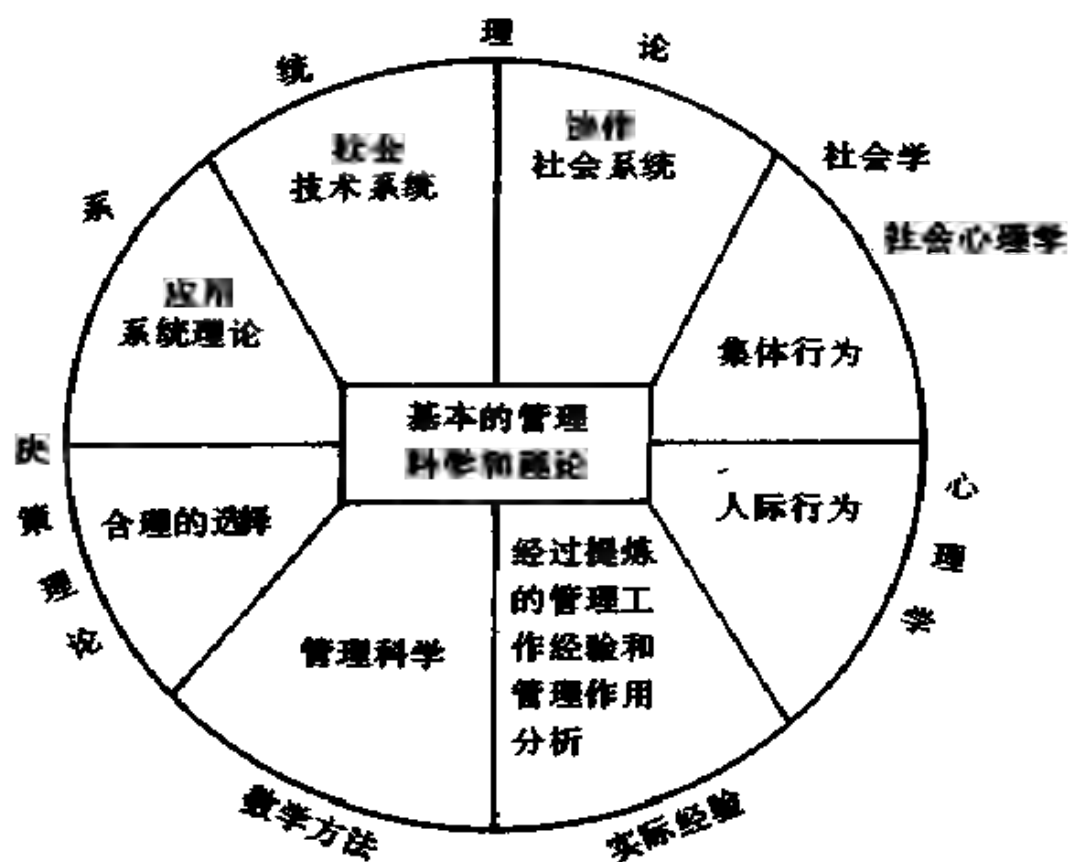


图 2-3 作为一个系统,管理理论和管理科学吸取有关其他领域所组织的知识。本图表示了经营管理理论和科学怎样在图中表示它有一个基本的科学和理论的核心,并且怎样吸取其他领域有关理解管理学的知识。因而基本的管理学部分地是折衷的科学和理论。

为“管理过程”学派。由于伟大的法国工业家和管理学先驱者亨利·法约尔首先试图围绕管理职能来组织管理知识,所以这个学派也常被称为“经典的”或“传统的”学派。但是它实际上只是一种方法,这种方法被实践中的主管人员发现是一种有用的可以理解的方法,而且这种方法也提供了在管理知识和像销售或生产那样的非管理领域的专门知识之间的一种区分方法。此外,它又是把从所有各个学派和方法中所获得的有用的和有关的知识综合到管理

学中的一种方法。

虽然经营法学派一般地相信管理学的原则是普遍的,这个学派的理论家承认,主管人员面对的问题以及他们营业的情况,会随企业和不同企业间的管理水平而不同。因此在应用概念、理论和技术方面自然会不同。但是,如第1章中所指出的,这种不同,正是在任何领域内理论与实践之间的差异的特征。

## 讨 论 题

1. “系统法是一种新的方法,仅在过去几年里才在管理学中为人们所使用或认识。”试分析和评论这种说法。
2. 为什么弗雷德里克·泰罗被称为“科学管理之父”,而亨利·法约尔被称为“现代经营管理理论之父”?
3. 行为思想的发展在多大程度上,以及怎样帮助管理思想平行地发展?它又在多大程度上和如何补充管理思想的发展?
4. 泰罗、法约尔和其他一些管理学先驱被人指责想在管理中寻求并推荐一种适用于一切的最佳方法,这种指责是否正确?如果真是这样,则这种指责的正确程度如何?
5. 切斯特·巴纳德被称为管理的“社会系统法之父”,为什么如此地尊重他?
6. 管理学的各种分析方法是否能描述为管理理论丛林,或者他们只是理解上的不同?
7. “管理科学”法在什么程度上是真正的管理科学?
8. 当你阅读本书后面文章时,留心观察管理理论和科学的各种方法趋于汇合的迹象。是否有理由称各种不同方法为“管理理论的丛林”?

## 练习与活动步骤

1. 任取四本你喜欢的管理书籍或管理论述,试确定各著作者所采取的是什么管理方法以及他们之间在语义上的差别程度。
2. 将本班划分为若干组,每个组采用一种管理方法(经营法除外),而后查明这种方法的主要因素及其贡献,以及它的局限性。每个组应选出一名发言人来代表每一组的调查研究的结果。

## 案 例

### 案例 2—1 弗莱特·丹尼(Fred Denny)

弗雷德·丹尼是一位太空物理学家,他对他的实验室主任克劳德·格林伍德(Claude Greenwood)说:“管理学作为研究和实践领域的忧虑是,它没有科学基础。我觉得,当我在设计一个导弹的制导系统时,我了解我在做什么,因为我有太空、推进器和其他可以利用的科学知识,它们会告诉我该怎么做。但是当你问我作为我的工程和技术队的主管人员,是否我能够做好工作时,就没有把握了,因为没有管理的科学来指导我。在我读到的管理书籍中,我得到观念是:主管人员必须在一个封闭的系统基础上进行管理,主管人员能够做的最佳事情就是亲切地同他的下属人员商量关于每一件小事,并且制定严格的规章和程序,使下属人员不会做错。”

“克劳德,当我对它考虑了以后,我看不出管理学上有更多的科学。我怀疑,能有什么好的管理学书本、文章和管理学发展教程可以对我们提供多少有用的东西。我们是否需要等待几个世纪直到管理科学发展到像物理学那样一门精确的科学呢?”

克劳德·格林伍德曾经为了强调管理知识的实用性和重要性,为一些管理开发研究班作过“事实的申述”。而现在却为弗雷德的“爆发”大为吃惊。但他认为他的下属人员所说的话是有相当意义的。然而,对弗雷德的看法作何反应,还是使克劳德相当困惑。

1. 假如你是克劳德·格林伍德,你将对弗雷德·丹尼的陈述作如何反应?

2. 你将提出什么建议促使管理学更加科学?

## 案例 2-2 LMT 公司

弗兰克·W·贝茨(Frank W. Bates)是 LMT 公司的总裁,这家公司是一家规模很大的公司,生产的产品有飞轮、制动器、弹簧、无线电和其他为汽车制造公司配套的零部件。这家公司还有一个分部,从事开发和制造宇航计划的零部件,LMT 宇航计划活动是由一位总经理朱莉娅·桑德斯(Julia Sanders)担任领导。她的人事经理刘易斯·莱姆基(Lewis Lemke)向她提出建议,为使这个分公司中的各级主管人员得到发展,应该让他们在心理学和人际关系方面进行学习并给以训练。他提出这点是因为,归根到底,管理工作是“人”的问题,而要人们能成为一名有效的主管人员的唯一办法,就是要完全理解他们自己,并且理解同他们在一起工作的主管人员和职工。

桑德斯小姐为这种思想所感动,她告诉莱姆基先生,同意他的计划并要他立即实行。这位人事经理于是尽力而认真地执行贯彻。几年以后,这个分公司从最高层到基层的全部主管人员,通过一系列课程的学习和训练,使他们理解了自己和别人,也理解了人际关系的所有方面。

然而,桑德斯小姐发现,纵然清楚地表明人们之间有了更好的了解,而这个分公司的管理质量并没有因此而有所改进。事实很明显,LMT 公司的其他部门的业绩要比这宇航分部要好得多。贝茨总裁对此也很注意,并且要求桑德斯小姐解释,她的部门是怎样培

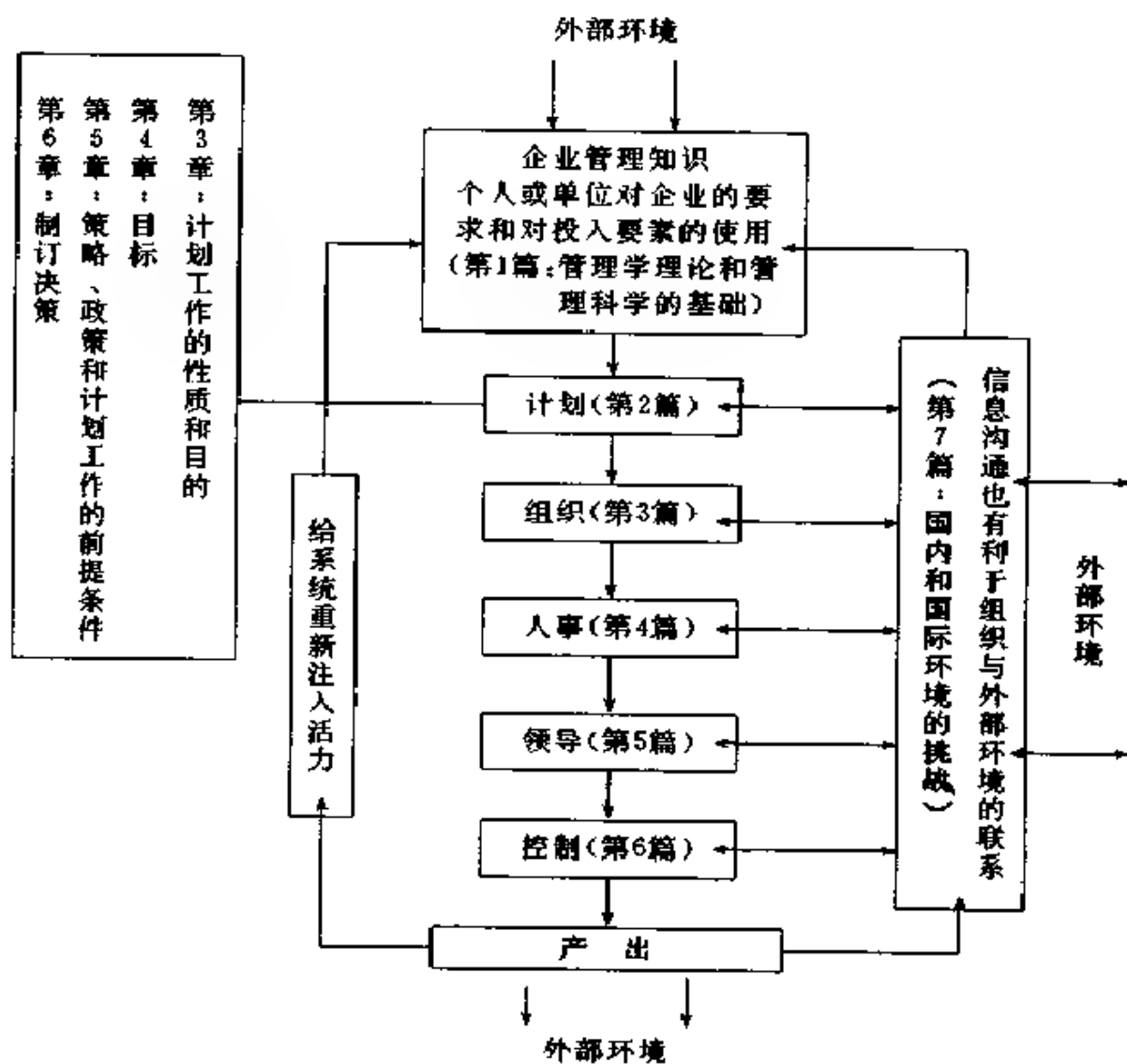
训主管人员的。贝茨先生在听完该计划的内容后说：“我怀疑，你们是否走在正确的轨道上”。

1. 你认为这个宇航分公司的训练方法是否抓住了管理学的实质？

2. 如果你是贝茨先生，你是否将会向桑德斯小姐建议应该做什么？

# 第 2 篇

## 计 划



管理的系统分析法



## 第 3 章 计划工作的性质和目的

### 【本章主要目的】

读完本章后,你应该能够:

1. 理解什么是管理计划和为什么它是重要的。
2. 辨认和分析各种类型的计划,并说明各类计划相互之间的关系是怎样的。
3. 略述和讨论在制定计划时的逻辑步骤,同时说明这些步骤,怎样对确定目标和选择达到这些目标的手段,实质上是一种合理方法。
4. 对于决定将来计划的范围和程度,以及如何把所需的灵活性列入计划内,花最少代价以适应将来的不确定因素等所依据的基本原理,进行评价。
5. 了解定期检查计划的重要性,并尽可能地做到使计划根据任何新的发展情况,赶上时代的步伐。

现在大家已经熟悉基本管理理论,而且已经向大家介绍了 5 种主要的管理职能:计划、组织、人事、领导和控制。以下 4 章是讨论计划的,构成本书的第 2 篇。

主管人员为在集体里一起工作的每个人设计环境,使每个人有效地完成任务,这时,他的最主要任务,是努力使每个人理解集体的总目标和一定时期的目标,以及完成目标的方法。如果要使集体的努力有成效,大家一定要明白期望他们完成的是什么。这是计划工作的职能。而这项职能在所有管理职能中是最基本的。计划工作包括选择任务和目标,以及完成任务和目标的行动;这需要制订决策,也就是说,从各种可供选择的、将来的行动方针中进行挑

选。因此,计划对预先选好目标提供一种合理方法。计划工作也着重于管理革新,这些问题将在第 16 章加以论述。

计划工作是一座桥梁,它把我们所处的这岸,和我们要去的对岸连接起来,以克服这一天堑。有了这座桥,本来不会发生的事,现在就可能发生了。虽然,我们很少能够预知确实的将来,虽然那些超出我们控制的因素可能干扰制订最佳的计划,但是,除非我们搞计划,否则就听凭自然了。计划工作是一种对知识需要的过程;它需要我们有意识地决定行动方针,而我们的决策是以目标、知识和经过深思熟虑的估计为基础的。

## 计划工作的性质

我们通过考核计划工作 4 个主要方面,就能够把计划工作的基本性质突出出来。这 4 个主要方面是,(1)计划工作对目的和目标的贡献,(2)计划工作在主管人员任务中的领先地位,(3)计划工作的普遍性,(4)计划工作带来的效率。

### 计划工作对目的和目标的贡献

各种计划及其所有支持性计划,应该有助于完成企业的目的和目标。这条原则是从有组织的企业性质引伸而来的。即企业是为了通过有意识的合作,来完成群体的目的而生存的。

### 计划工作的领先地位

正如图 3—1 所表明的那样,由于计划、组织、人事、领导和控制等方面的管理活动,是为了支持实现企业的目标,因此,计划工作放在所有其他管理职能的实施之前,这是合乎逻辑的。虽然在实践中,所有的职能交织成一个行动的网络,但是计划工作具有它的特殊地位,因为它牵涉到制定整个集体努力去完成的必要的目标。此外,主管人员必须制定计划,为了使他们知道需要什么样的组织

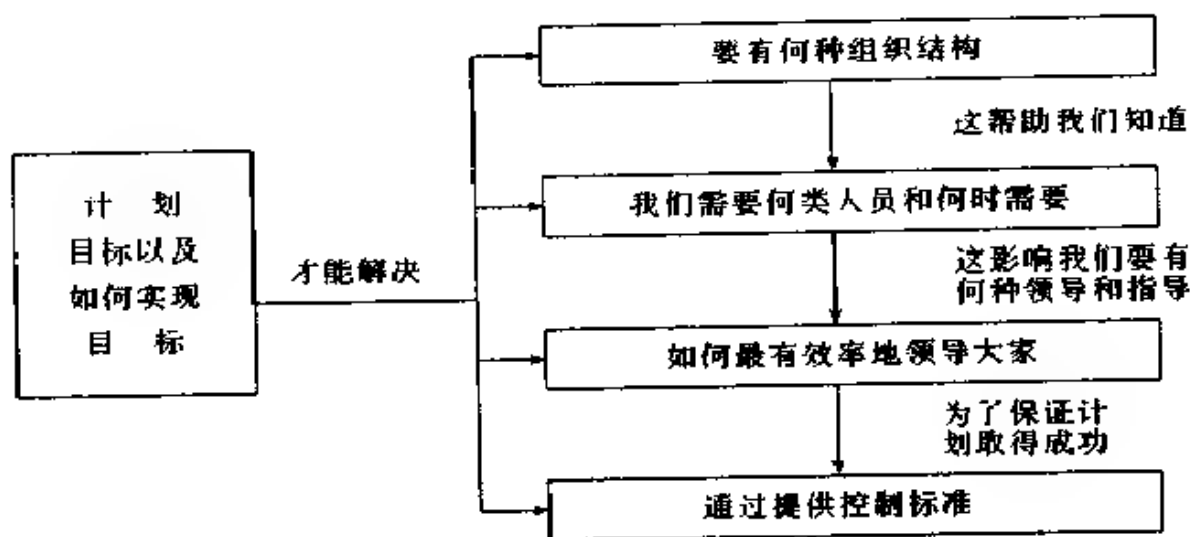


图3—1 计划作为管理的基础

关系和人员素质,按照什么方针去领导下属工作人员,以及采用什么样的控制。因此,很自然,如果要使所有其他管理职能发挥效用,必须安排好计划。

计划工作和控制工作是不能分割的,它们是一对管理工作上的暹罗连体双胞胎(参见图3—2)。任何控制工作的尝试,没有计

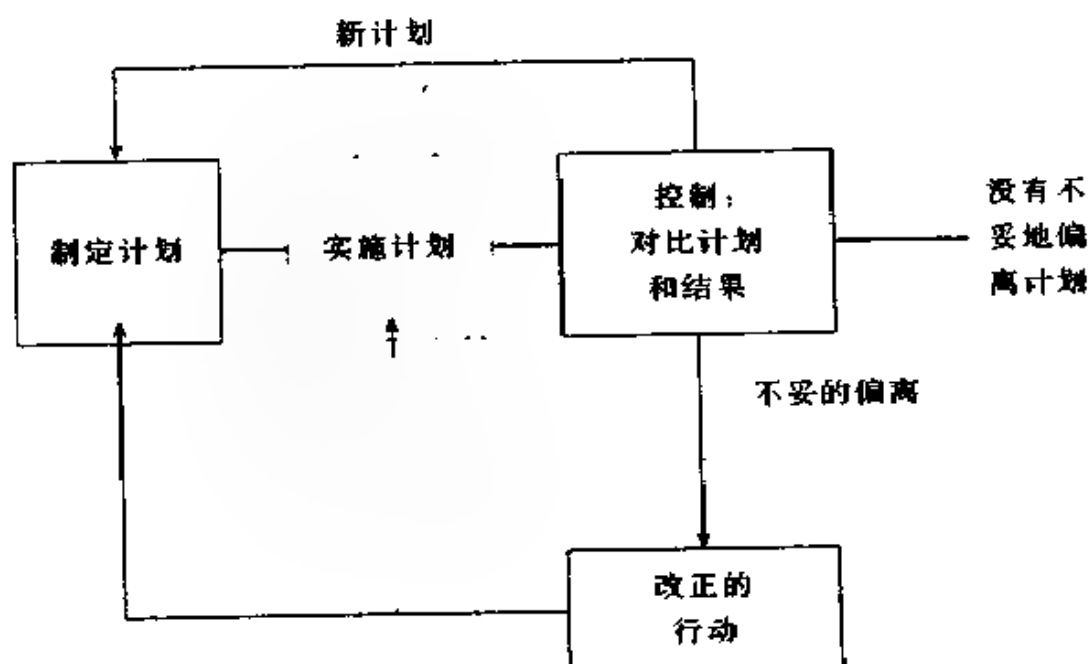


图3—2 计划和控制的关系

划是没有意义的,因为除非人们首先知道他们要去的地方(计划工作的部分任务),否则他们无法说清他们是否正去他们要去的地方(控制工作任务的结果)。因此,计划提供控制标准。

## 计划工作的普遍性

虽然计划工作的特点和广度,由于每位主管人员的权力,以及由上级提出来的计划和政策性质不同将各异,但是计划工作是全体主管人员的一项职能。因此,如果不给予主管人员一定程度的自主权和制定计划的责任,他们就不是名实相符的真正主管人员了。

如果大家都承认计划工作的普遍性,就能更加容易理解,为什么有些人要把制定政策(规定决策的指导原则)和行政管理区别开来。或者把“主管人员(manager)”和“行政负责人(administrator)”区别开来,或者把“主管人员”和“基层监管人(supervisor)”区别开来。一位主管人员,由于他或她在本组织内的权力或地位不同,和另一位主管人员比,可能做更多的计划工作,或者做更重要的计划工作。此外,一位主管人员做的计划工作,比另一位主管人员做的计划工作,可能是更基本的,或者更加合适于企业的大多数业务。因此,所有主管人员,从总经理到第一线的基层监管人员都要订计划,做计划工作。即使是一位修路队队长,或者一个工厂的班组长,按照相当严格的规定和手续,在有限的范围内也要做计划工作。有意思的是,人们在研究工作中令人感到满意情况时,发现基层监管人员在工作中取得成绩的一个主要因素,就是他们有从事计划工作的能力。

虽然所有主管人员都做计划,但第一线的基层监管人员的工作计划,不同于上层主管人员制定的战略计划。罗杰·史密斯(Roger Smith),通用汽车公司总裁,制定了在日本和韩国制造小轿车的宏伟战略计划。K 商业中心总经理福贝(Fauber),以不二价商店出名的零售商,通过实行更广泛的挑选,以及提供富丽服装,计划“扩大”业务。美国无线电公司(RCA)的桑顿·布拉德肖(Thorn

ton Bradshaw)重订战略,放弃该公司的电视放收装置和销售业务,因为这些业务与公司的主要目的无直接联系。他把公司的力量集中在通信卫星,以及为海军生产的雷达显示系统。在上层高级管理人员计划企业总方向时,各级管理必须准备好他们的计划,这样有利于全面完成组织的目的。

## 计划的效率

我们衡量一个计划的效率,就是看这个计划对我们的目的和目标的贡献。这里讲的贡献,是指扣除在制定和实施这个计划时所需要的费用和其他因素后,能得到的总额而言。计划可能提高所要达到的目标,但没有必要提高付出的代价。如果计划按合理的代价实现目标,这样的计划是有效率的。在衡量代价时,不仅用时间、金钱或者生产来衡量,而且还要衡量个人和集体的满意程度。

许多主管人员编制了费用大于所能获得的收入的计划。例如,有一家航空公司,以费用超过收入的代价购买某种飞机。有些公司也尽力设法推销市场不能接受的产品。有这样一个例子,一家汽车制造厂设法通过强调工程设计,而没有做出富有竞争性的先进式样,去占领市场。如果计划使一个组织内很多人不满意或者不高兴,那么计划甚至不可能实现目标。一家赔本公司新任的总经理企图通过无计划而成批地裁减重要员工的办法,达到改组公司和迅速削减支出的目的。这样做的后果是忧虑、忿恨和失去民心,并导致生产率大大降低,最后,这位新上任的总经理原来的消灭亏损获得利润的目标,以失败而告终。此外,尽管计划基本上是可行的,但是由于所采用的方法失当而造成集体的不满,因此某些企图作出管理评价和制定发展计划的打算终于失败了。

## 计划类型

有些主管人员不承认有若干不同类型的计划,因此,经常很难

制订有效的计划。这一点是很容易弄明白的,即一项重大方案,如建设和装备一家新工厂,就是一个计划。但是,一些其他将来行动方针也是计划。要记住,一个计划包含任何将来行动的方针,这样我们能够理解,计划是多种多样的。这里,把计划分为(1)目的或使命,(2)目标,(3)策略,(4)政策,(5)程序,(6)规则,(7)方案,以及(8)预算。在某种程度上,这些不同种类的计划是一种层次体系,正如图 3-3 所示。

### 目的或使命

各种有组织的活动,如果要使它有意义的话,具有或者至少应该有目的或使命。

在各种社会系统里,企业具有由社会赋予它们的基本职能或任务。企业的目的一般地说,是生产和分配商品和服务。州公路部门的目的是从事州公路系统的公路设计、建造和经营。法院的目的是解释法律和执行法律。大学的目的是教学和研究。

有些作者区别目的和使命,但是我们不这样做。例如,当一家企业,可能有生产和分配商品和服务的社会目的,这家企业可以通过完成生产一定种类产品的使命去完成这个目的。像埃克森这样的一家石油公司的使命,是勘探、采油、提炼和销售石油和种类繁多的石油产品,这当中包括从柴油到化工产品。杜邦公司的使命表示为,“通过化学方法生产更好的产品”。而金伯利-克拉克(Kimberly-Clark)(以它的 Kleenex 商标而著名)认为它的企业使命是,生产和销售纸张和纸张产品。在 20 世纪 60 年代,美国国家航空和宇航局(简写 NASA)的使命是先于俄国人,把人送上月球。霍尔马克(Hallmark)给它的使命下一定义,叫做“社交业务”(the social expression business)。实际上,这家公司已扩大业务,超出祝贺卡的业务范围了。在有些公司和其他企业里,目的或使命常常变得模糊不清,这一点也是实情。例如,许多联合企业已把它们使命看作合力,因为它们的使命是通过各种各样公司的协作而完成的。

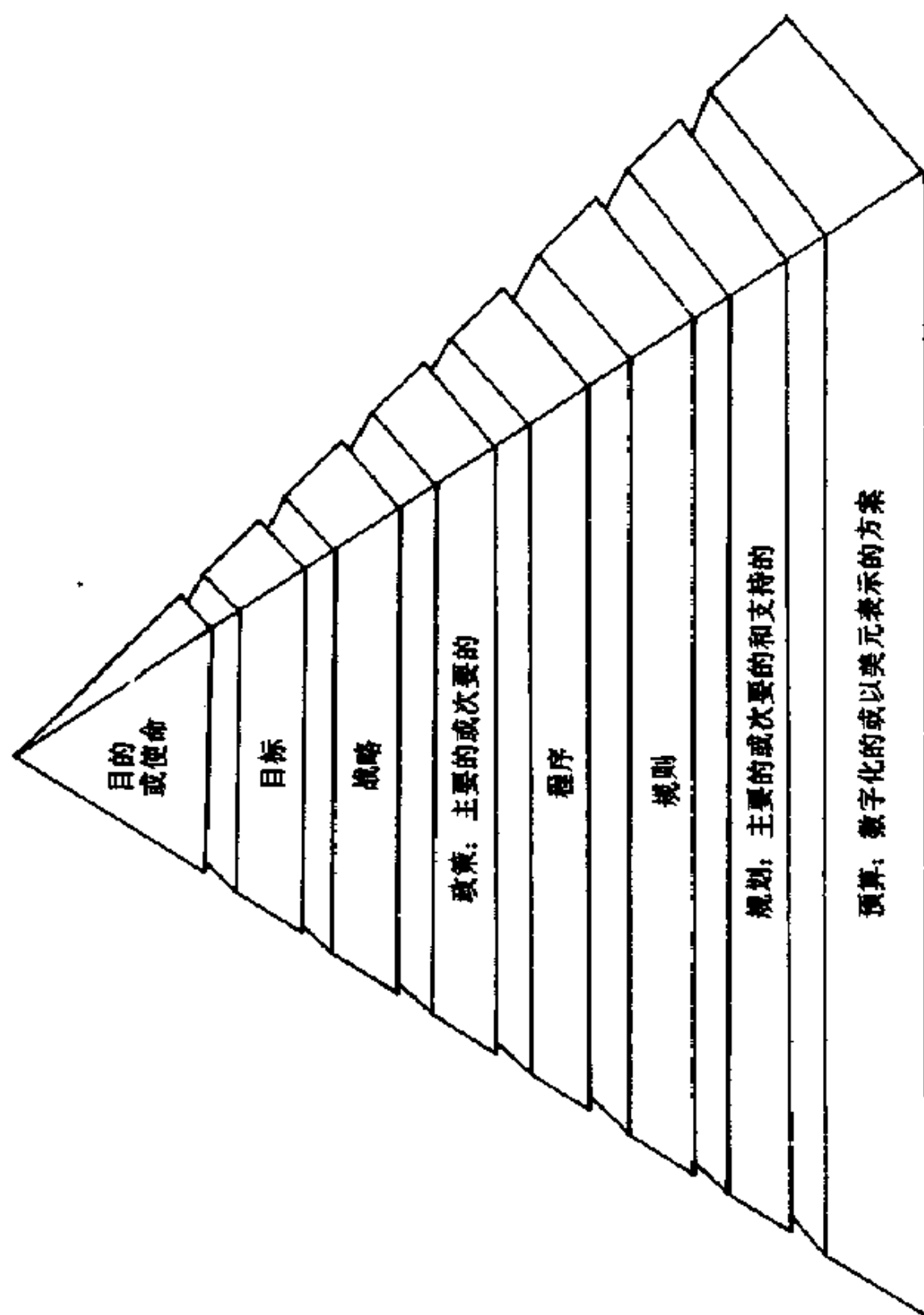


图 3-3 计划的层次体系

有时人们认为,一家企业的使命及其目的就是获取利润。这是对的,各类企业如果要谋生存,完成社会已经委托给它的任务,正如我们在第1章指出的,就业务来论,一定要有“盈余”,就目标或目的来说,一定要有“利润”。但是这个基本目标,通过承担种种活动,沿着明确制订的方向走去,达到目标和完成使命,才能完成。

## 目标

一定时期的目标(objectives)或各项具体目标(goals)——这两个专有名词,我们在本书里是交替使用的。这两个词的意思,是指活动所针对的最终目标。它们不仅代表计划的终点,而且也代表组织、人事、领导和控制所要达到的最终目标。虽然企业的目标是这家公司的基本计划,但是每个部门也可能有它自己的目标。部门的目标自然地要有助于达到企业的目标,但是这两套目标可能是完全不同的。例如,一家企业的目标可能是通过生产一类既定的家用娱乐设备而获得一定的利润;而制造部门的目标也许是要按既定成本,以及按既定的设计和质量,生产所需数量的电视机。这些目标是一致的,但是,由于制造部门单独不能确保完成公司的目标,所以这些目标又不相同。

## 策略

多年来,军队使用“策略”这个词是指,根据认为敌人可能或者不可能做的事情,而制订出来的宏伟计划。当“策略”这个词通常还含有一种竞争的意思时,主管人员们越来越多地使用它,以反映企业广大领域的经营活动。

有三个定义说明策略这个术语的最普通的用法:(1)为了达到总目标而采取的行动和利用资源的总计划;(2)一个组织的目标,这些目标的变化,为达到这些目标所使用的资源,以及指导获得、运用和支配这些资源的政策方案;(3)企业基本的长期目标,以及为达到这些目标所需要采取的行动方针和资源分配。



因此,公司必须决定它是经营什么业务的公司?是一家运输公司,还是一家铁路公司?是一家集装箱的制造厂家,还是一家纸箱的制造商?这家公司还必须决定它的增长目标,以及它的期望盈利能力。策略可能包括像这样的重要政策,如不通过批发商而直接销售,或者致力于专利产品,或者像通用汽车公司多年前决定的那样,经营种类齐全的汽车。

这样,策略的目的是通过一系列的主要目标和政策,去决定和传达指望成为什么企业的情景。策略并不打算确切地概述这家企业怎样去完成它的目标,因为,这是无数主要的和次要的支持性计划的任务。但是,策略提供指导思想和行动的框架。然而,由于策略在实践中有用,对指导制订计划很重要,所以,为了分析而把策略作为一种计划单独列出,证明完全是合理的。

### **透视:国际尺度——通用汽车公司的策略**

策略已经变得越来越复杂,而且具有国际性。以通用汽车公司为例。它已经受到外国竞争者,特别是日本人的威胁。几十年来,通用汽车公司有一项策略,叫“自己动手”(do-it-yourself)。可是,现在有些通用汽车公司的小轿车,已经由亚洲竞争公司制造了,例如日本的日产汽车公司和五十铃汽车有限公司。此外,通用汽车公司和丰田汽车公司一起,成立合资企业,在加利福尼亚制造超小型汽车。而同样使人惊奇的是,通用汽车公司的策略转向了非汽车业务,如信息处理和机器人。为了实施这项策略,通用汽车公司购买了电子数据系统公司,同时和日本机器人制造者法努克(Fanuc)有限公司一起创办了合资企业,并从事此项活动。但是,策略的改变通常需要改组一个组织,而通用汽车公司当前正处于改变组织结构的过程中,而原来的组织结构为公司服务已有60多年了。

## 政策

政策也是计划,因为政策是指导或沟通决策思想的全面的陈述书或理解书。不是所有政策都是“陈述书”,因为政策常常只是从主管人员的活动中含蓄地反映出来的。例如,一家公司的总经理可能严格地遵循也许是为了方便,而不作为政策从公司内部提升职工的做法,因此,可以把这种做法解释为政策,而且为下属工作人员认真地遵守。实际上,主管人员的问题之一是,一定要使下属人员不要把较小的管理决策解释为政策,因为他无意把较小的管理决策作为模式。

政策是指这样的范围,即制定决策,保证该决策将和目标保持一致,并有助于目标的实现。政策帮助事先决定问题,不需要每次重复分析相同情况,同时把其他计划统一起来,因此允许经理下放权力,但仍然对他们下属工作人员所做的事情保持控制。举例来说,某铁路公司有这样一项政策,购买工业用地,以代替公司在沿线已出售的全部土地。这项政策允许地产部主管人员毋需不断地请求高层主管人员去制定购置计划,而与此同时高层主管人员规定一个控制标准就行了。

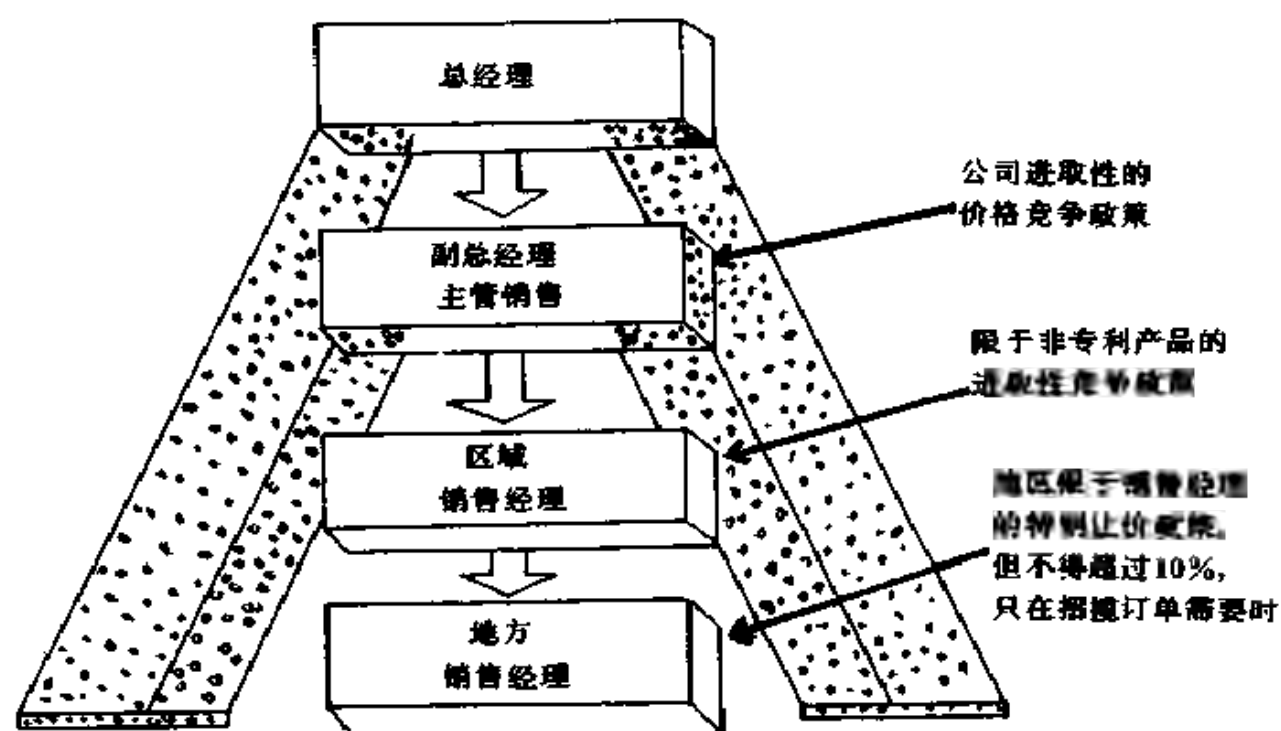
正常情况下,各级组织都有决策,从公司的重大政策,部门的主要政策,到适用于最小部门组织的小政策。这些政策可能与销售和理财这些职能有关,或者仅仅与一个项目有关,如设计一个新产品去适应一种特殊竞争的需要。

政策的种类是很多的。这方面的例子包括仅雇用受过大学培训的工程师的政策,或者鼓励工作人员提出改善合作建议的政策,从公司内部提拔人才的政策,严格遵守高标准的商业道德的政策,制定竞争性价格的政策,或坚持固定定价而不是成本加赚头定价的政策。

既然政策是指导决策的,那末政策必须允许对某些事情有酌情处理的自由。否则政策就成为规则了。可惜,这样的情况太经常

了：把政策解释为一种“十诫”，而不给酌情处理留有余地。虽然在某些情况下酌情处理是很宽的，但是它也可能是十分狭窄的。例如，向一家出价最低的而又合格的出价人采购货物的政策，留给主管人员酌情处理的，仅仅是哪些出价人是合格的问题。那种不管价格或服务情况，便向某一供应商提出采购货物的要求，不管怎么说，会成为一条规则，而不是政策。

政策是鼓励酌情处理和主动性的一种手段，但是要把它限制在一定范围内。自由处理的权限大小自然地将取决于政策，但它又将反映主管人员在一个组织里的地位和权力。一家公司采用进取性的价格竞争政策，这家公司的总经理拥有解释和应用这种政策的广泛的酌情处理权和主动权。地方的销售经理（他向区域的销售经理报告工作）遵守同一基本政策，但是，总经理、主管销售的副总经理以及区域的销售经理所作的解释，成为派生政策。这些派生政策缩小了地方经理的酌情处理的范围，例如，缩小到仅仅限于批准



一种特价销售的价格,以适应竞争的需要,但不得超过 10% 的降价幅度(参见图 3-4)。

保持政策的一致性和整体化,就有了足够条件实现企业目标,但是有很多理由表明,要做到这一点很困难。原因有三:第一、成文形式的政策太少了,因此,大家很少了解它们的确切含义;第二,政策打算权力下放,但正是这种权力下放,通过权力分散影响,导致参与政策制定和政策解释的范围扩大了,而名人的意见几乎肯定参差不齐;第三,由于实际政策可能难以弄清楚,而打算要实行的政策不可能总是明确的,所以政策总不是很容易地得到控制。

### **透视:公司的政策手册**

为了弄明白政策怎样经常被误解,让我们看看从一家公司政策手册里所引用的例子吧。在每种情况下,一个人在制定决策时,在使用自行处理权力能力方面是留有余地的。

#### **供应商馈赠礼物**

除了纯粹是名义上的,或广告价值的这样象征性礼物外,任何工作人员,在任何时候,不许接受任何礼物或报酬。(“象征的”或“名义的”是什么意思?)

#### **招待**

任何官员或工作人员不许接受外界组织代理机构的恩典或招待,因为接受外界的恩典或招待,在为公司挑选商品或服务中,实际上足以造成不正当的影响。(“实际上”或“不正当的”含义是什么?)

#### **局外工作**

任何工作人员,为任何公司的客户,或任何对手,或为向本公司供应商品或服务的供应商,或卖主效劳,都是不适当的(这种情况实际上更像是规则,因为这里没有自行处理权);因此,如果(1)局外工作造成对本公司忠诚的分裂,或者产生利

益的冲突,或者(2)妨碍工作人员尽力于本公司发展的工作或机会,或者对此造成不利影响,那么,要进一步禁止从事局外工作。 (“忠诚分裂”,“利益冲突”和“不利地”是什么意思?)

#### 制订价格

地区部门经理,根据他们个人的控制权,可以各自制订产品的价格,因为他们认为这样做是为了本部门的利益,只要(1)这些价格导致任何种类产品的毛利率和批准的利润计划是一致的;(2)减价将不会对另一个州或国家的另一家公司部门的类似产品价格造成不利的结果;(3)价格符合这个州或国家的法律要求,因在那里这些价格是有效的。 (“一致的利润率”,“不利的结果”和“法律要求”是什么意思?)

## 程序

程序是制订处理未来活动的一种必需方法的计划。程序是行动指南,而不是思想指南。因此,程序详细列出必须完成某类活动的切实方式。程序是按时间顺序对必要的活动进行的排列。

组织的每个部门都有程序。董事会遵循的许多程序,和基层监督人员的程序有很大差别;副总经理费用帐户支出的审批程序,可能在很大程度上不同于销售人员的审批程序;休假和请病假规定的程序在各级组织可能大不一样。但是,重要之点是,一个组织普遍存在程序,事情虽然这样,但是,正如我们可能预料的那样,在基层,程序变得更加具体化和数量更多了。出现这种情况,主要原因是出于更加审慎控制的需要,出于详细地说明行动有利于经济利益,出于下层主管人员较少需要自行处理权,同时也出于这样的实际情况,即管理部门规定出完成日常工作的最佳办法,就能够最有效地完成很多例行工作。

像其他类型的计划一样,程序也分层次。因此,在一家典型的公司里,我们可能找到一本手册,叫“公司标准办事细则”,列出全

公司所需的程序；一本叫做“分公司标准办事细则”；以及几套部门的分支机构的科或单位的专门程序。

程序常常是跨部门的。例如，在一家制造业公司里，处理订单的程序几乎肯定地牵涉到销售部门（提供原始订单）；财务部门（答谢收到资金，批准给客户的信用）；会计部门（记载业务往来）；生产部门（下达生产任务，或者批准从库存中发货）；以及运输部门（决定运输手段和路线）。

让我们看看说明程序和政策之间关系的几个实例。例如，公司政策规定可以给工作人员假期；为实施这项政策所建立的程序，将规定安排度假时间表，以免造成工作混乱，制订假期工资率和支付办法，保持记录以保证每位工作人员享有假期，最后详细说明申请度假的办法。又如，一家公司可能规定一项快速发送订货的政策；特别是对一家大公司来说，为了保证用特定方法处理订单，审慎的程序将是必要的。又如，公司政策可能要求公共关系部门疏通公司工作人员的众多议论；为了执行这项政策，主管人员必须订出程序，以最方便而又尽快地澄清这些议论。

## 规则

规则详细地阐明明确的必需行动，或者非必需的行动，它没有酌情处理的余地。规则通常是最简单形式的计划。

人们经常把规则和政策或程序混淆。规则不像程序，因为规则是指导行动，而不说明时间顺序。实际上，可以把程序看作是一系列的规则。然而，一条规则可能是，或可能不是程序的组成部分。例如，“禁止吸烟”是一条规则，但和程序没有任何联系，但是，一种规定处理订单的程序，可能体现在这样的规则里，即所有订单必须于收到之日加以证实收妥。这条规则不允许偏离一条既定的行动路线，决不能妨碍其他处理订单的程序。这种情况都可算作一条规则，即凡是重量超过半盎司，而又不满1盎司的所有尾数，都按一个盎司的整数计算，或者在验收收到的来料时，必须按进货订单清

点或称量全部材料。规则的本质就是它反映一种必须或无须采取某种行动的管理决策。

一定要做到,能够把规则和政策区分清楚。政策的目的是要指导决策,并给主管人员留有酌情处理的余地。虽然规则也作指导用,但是在运用规则中,没有自行处理之权。许多公司和其他组织认为,当详细地订出规则时,他们就有了政策。如果事情真是这样的话,那么关于在什么时候人们可以发挥他们自己判断力方面,就会造成混乱的结果。这种情况可能是很危险的。规则和程序,就其性质而言,旨在约束思想;我们只有不要组织成员使用他们的自行处理权时,才应该使用规则和程序。

#### **透视:外界强加的规则和程序**

有时有出于有害的宣传而执行规则和程序的情况。通用动力公司(General Dynamics),这家最大的防务承包商之一,受到了指责,说它有些不正当的行为。为了不被排除参与防务合同的投标,这家公司不得不接受国防部强加的一份规则和程序的清单。

这些新条件的计划在于防止把费用从一个合同转到另一个合同去。例如,工人必须准备和签写他们自己的工作时间卡。监督人员一定要检查这份时间卡,如果填错了,工人则必须改正,然后,必须由该工人和老板签字。原始记录不得擦掉,以备日后查考之用。此外,要求通用动力公司就收取营业费用制订严格规则。雇用人员不准收受礼物,即使是一支笔,或一份日历也不行。

由此可知,一位重要客户能够施加规则和程序,这种实例不仅在计划工作,而且也在控制工作中都存在,这说明这两种职能之间的紧密关系。

## 规划

规划是一个综合性的计划,它包括目标、政策、程序、规则、任务分配,要采取的步骤,要使用的资源,以及为完成既定行动方针所需的其他因素。在通常情况下,规划都有预算支持。规划可能很大,像一家航空公司那样,计划用4亿美元,购买一个机群的喷气式飞机,或者像福特汽车公司那样,在几年前为了改善成千上万工头的地位和素质而制定五年规划。或者,规划可能很小,像由一名单独的基层监督人员,为了提高一家农机公司的零件制造部门工人的士气而制定的规则。

一个主要规划可能需要很多支持计划。仍以航空公司为例,该公司投资于新喷气式飞机的计划,要花几百万美元购买飞机和必要的备用零件,如果要使投资使用得当,就需要很多支持计划。因此,必须详细地制订一个为进行维修和飞行基地提供备用零部件的规划。一定要准备好专门维修设施,培训维修人员,必须对驾驶员和机上工程人员进行培训。还有,如果新购的喷气式飞机意味着增加飞行时间,那么就必須增聘飞行人员。必須修改飞行时间表,培训机场地勤人员,以便管理好新飞机,以及把航空公司的服务计划扩大到航线系统内的新城市。一定要制订购买飞机融资计划和投保计划。

在收到任何新飞机和把它们投入服务之前,必須把这些和其他规划搞出来,并付诸实施。此外,所有这些规划需要加以协调和安排妥时间,因为支持计划网络的任何环节出了毛病,都会耽搁主要规划的完成和造成不必要的费用和损失利润。有些规划,特别是牵涉人员雇用和培训的规划,可以在适当时候完成。如果在需要他们服务之前雇用和培训,就会造成不必要开支。

## 预算

预算是一份用数字表示预期结果的报表。它可以称为一份“数



字化的”规划。实际上,财务收支预算常常叫做“赢利计划”。它可以用财务术语来表示,或者用人口 小时、产品单位、机器-小时、或任何其他以数字计量的术语来表示。预算可能牵涉到业务活动,像费用预算就是,预算可能反映资本支出,像资本支出预算就是,或者预算表示现金流量,像现金预算就是。

由于预算也是控制手段,我们把这个问题的主要讨论,放到第21章论控制技术里去论述。然而,编制预算很清楚是制订计划。预算在很多公司里是基本的计划工作手段。预算迫使公司提前(或者提前一周,或者5年)编制以数字表达的预期现金流量,支出和收入,资本支出,或者人工 小时,或机器-小时的利用等。预算对控制来说很需要,但是,除非它能反映计划,否则它不能作为控制的切合实际的标准。

虽然预算通常为实现规划服务,但是,预算本身可能是一项规划。一家在财务上处于困境的公司所制订的一个精密预算控制规划,不仅旨在控制支出,而且意在管理中逐渐灌输成本的自觉性。实际上,编制预算的主要利益之一是,使大家订计划,因为预算是采用数字形式的,所以迫使制定计划要精确。此外,由于预算通常是全公司而编制的,所以编制预算是为巩固企业计划的一种重要方法。

预算就其精确、详细和目的等方面而言,是大不相同的。有些预算根据企业的产出量水平而不同,这些不同叫做可变的或者弹性预算。政府机构常常编制规划预算,在这些规划预算里,该机构(和机构内的每个部门)确定目标,制订为达到目标的详细规划,以及估算每个规划的费用。为了编制有效的规划预算,主管人员必须制订某些相当详细和彻底的计划。

还有另外一种类型的预算是零基预算(zero-base budget),它实际上是可变预算和规划预算的结合体。运用这种方法的主管人员认为,需要达到的目标和规划是“一揽子任务”,好像规划是从零,或者“零基”开始的。

## 编制计划的步骤

虽然我们在此叙述了编制计划的步骤,与诸如购置一家工厂或一个机群的喷气式飞机,或开发一种新产品等主要规划有关,但是,主管人员在编制任何完整计划时,实质上将遵循同样的步骤。

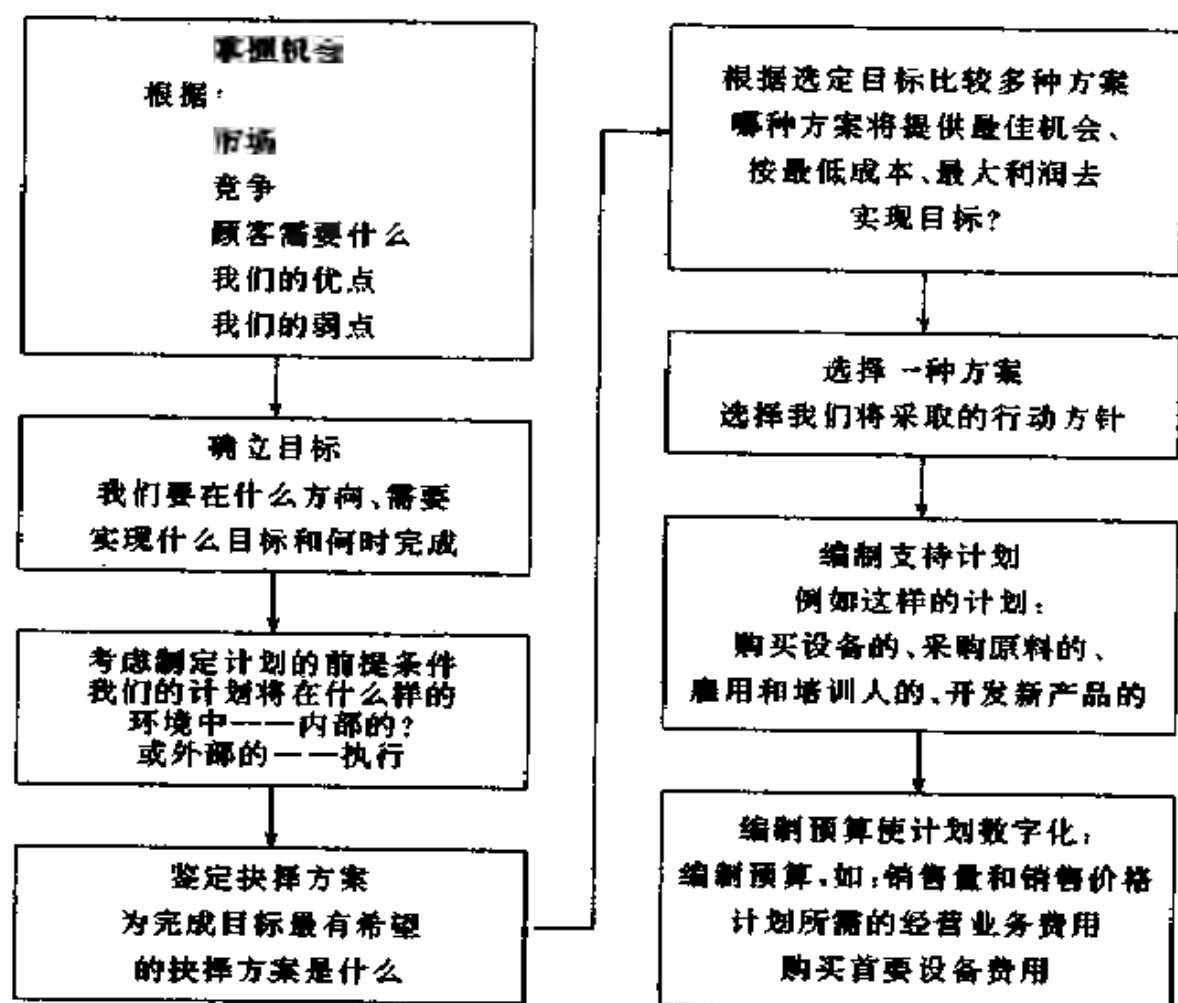


图3—5 编制计划的步骤

由于小型计划通常比较简单,某些步骤更加容易完成。但是在下面列出的并在图3—5所示的实用步骤,是普遍应用的。在实践中,我们一定要研究每一阶段可能采取行动方针的可行性。例如,在确定目标时,我们必须具备形成计划基础的前提的一些概念。一个雄心勃勃的目标,要增加百分之二百的销售额,这处于预测经济

衰退的环境下,可能是不切合实际的。同样地,反馈也是必要的。在编制支持性计划时,我们可能重新估价和修改原先确定的全面目标。一位有识别能力的经理,很明显不会用值 100 美元的时间,去做值 50 美分的决策,但是,人们看到用值 50 美分的时间,做出一个包括数百万美元的计划决策,这是令人震惊的。

### **1. 要掌握机会**

虽然掌握机会要在编制实际计划之前进行,而这样做不是严格地属于编制计划过程的一个组成部分,但是,留意外界环境中和组织内的机会是编制计划的真正起点。我们应该初步地看一看将来可能出现的机会,并清楚而全面地了解这些机会,应该知道根据我们的优点和弱点我们所处的地位,应该明白我们希望去解决什么问题,以及为什么要解决这些问题,以及应该知道我们期望得到的是什么。我们要确立切合实际的目标,取决于对上述种种的认识。编制计划需要实事求是地对机会的各种情况进行判断。

### **2. 确立目标**

在安排一个重大计划时,第二个步骤是要确定整个企业的目标,然后确定每个下属工作单位的目标,以及确定长期的和短期的目标。目标规定预期结果,并且说明要去做哪些工作,首先要强调的应放在何处,以及通过策略、政策、程序、规则、预算和规划等这个网络要完成的是什么任务的最终目标。

企业目标指明主要计划的方向,而这些主要计划又根据反映企业目标的方式,规定各个主要部门的目标。而主要部门的目标,又依次控制下属各部门的目标,如此等等,沿着这样一条线依次类推。然而,如果下级部门的主管人员了解企业的全面目标,及其派生目标,并且如果给他们机会,把他们的注意力放在确立自己的目标和企业的目标上面,那么,较小部门的目标将制订得更好一些。

### 3. 拟定前提条件

编制计划的第3个逻辑上的步骤是,要利用关键性编制计划前提条件,建立、宣传和取得一致的意见。这些前提条件是预测、适用的基本政策和公司的现行计划。这些前提条件是关于要实现计划的环境的假设条件。要使所有参与编制计划的主管人员都同意这些前提条件是很重要的。实际上,编制计划前提条件的主要原则是,凡承担编制计划的每个人越彻底地理解和同意使用一致的计划前提条件,企业计划工作就越加协调。

预测在确定前提方面很重要:将有什么样的市场?销售量多大?什么价格?什么产品?将有那些技术开发?成本多少?什么样的工资率?什么样的税率和政策?什么新工厂?什么样的红利政策?政治和社会环境怎样?将如何筹集资金扩大业务?长期趋势将怎样?

主管人员可以利用若干资料来源为企业准备预测。政府发表了大量可以利用的信息。在这里,举几个例子加以说明:经济周期发展(Business Cycle Developments),当前商业综览(Survey of Current Business)和经济指标(Economic Indicators)等资料来源。很多大银行经常按月发表当前经济状况的通讯。《商业周刊》杂志,对具体行业发表展望,例如基本制造业(汽车、化工、机械、钢铁)、自然资源(农业、能源、林业产品、通讯)、服务和消费品(娱乐、食品加工、保健、个人照料)。很多大学,像加利福尼亚大学洛杉矶分校,都作全国的和地区的经济预测。关心长期趋势的主管人员将发现,约翰·奈斯比特(John Naisbitt)的书——《大趋势》是有用的。

因为将来是如此的复杂,要把一个计划的将来环境的每个细节都作出假设,将是无利可图或者是不切合实际的。因此,作为一个实际问题,前提条件是限于那些对计划来说是关键性的,或具有策略意义的假设条件,也就是说,限于那些最影响计划贯彻实施的假设条件。

#### 4. 决定可供选择的方案

编制计划的第4步骤是,要寻求和检查可供选择的行动方针,特别是那些不是马上看得清的行动方针。编制一个计划而没有几个合理的可供选择的方案是少有的,但是很经常的情况是这样,一个不明显的方案,结果证明是最佳的。

更加普通的问题不是找可供选择的方案,而是减少可供选择方案的数量,以便可以分析最有希望的方案。即使用数学方法和计算机,可以进行彻底检查可供选择方案的数量仍是有限的。计划工作者通常必须进行初步检查,以便发现最有成功希望的方案。

#### 5. 评价可供选择的方案

我们在找出了各种可供选择的方案和检查了它们的优缺点后,下一步就是根据前提和目标,权衡它们的轻重,对方案进行评价。一个方案看起来可能是最有利可图的,但是需要投入大量现金,而回收资金很慢;另一方案看起来可能获利较少,但是风险较小;再一方案可能更好地适合公司的长远目标。

如果唯一的目标是要在某项业务里取得最大限度的当前利润,如果将来不是不确定的,如果现金头寸和资本可用性无须焦虑,如果大多数因素可以分解成确定数据,这样条件下的评估将是相对容易的。但是,由于计划工作者通常都面对很多不确定因素,资本短缺问题,以及各种各样无形因素,评估工作通常是很困难的,甚至比较简单的问题也是这样。一家公司主要为了声誉,而想生产一种新产品;而预测结果表明,这样做可能造成财务损失;但是声誉的收获是否能抵消这种损失,仍然是一个没有解决的问题。

因为在多数情况下,存在很多可供选择的方案,而且有很多有待考虑的可变因素和限制条件,评估会极其困难。由于存在这些复杂因素,在第22章所讨论的关于分析和运筹学的应用和较新方法论,对于可供选择方案的评估是有帮助的。的确,正是在编制计划

过程中的这一步骤上,首先在管理领域里采用了运筹学、数学方法和电脑计算技术。

## 6. 挑选方案

这是采用计划的关键——制定决策的真正关键。有时,可供选择方案的分析和评估将表明,两个或更多的方案是合适的,这样主管人员可以决定遵循几个方案,而不是遵循一个最佳方案。

## 7. 制订派生计划

就做出决策时来说,计划工作还没有完成,因此表明有一个第7步骤。基本计划几乎肯定需要派生计划的支持。当一家航空公司决定需要一批新飞机时,这个决策是要制订很多派生计划的信号,如雇用和培训各种各样人员的计划,采购和安置零部件计划,建立维修设施计划,制订飞行时刻表计划,以及广告、筹集资金和办理保险计划。

## 8. 用预算使计划数字化

在做出决策和确定计划后,正如在讨论各类计划时所说明的那样,赋予计划含义的最后一步就是要把计划转变成预算,使计划数字化。企业的全面预算体现收入和支出的总额,以及所获得的利润或者盈余,以及主要资产负债表项目的预算,如现金支出与资本支出的预算。一家企业或者其他企业的每一部门或每一方案,可以有它自己的预算,通常是费用预算和资本支出预算,这些预算又汇总到总的预算内。

如果预算编得好,预算就成为汇总各种计划的一种手段,并且也制定了可以衡量计划过程的重要标准。我们将在第21章讨论关于管理控制的预算。

## 计划编制过程：实现目标的合理方法

正像我们在上面从编制计划步骤所了解的那样，编制计划是一种达到目标的合理方法。图 3—6 可以说明计划编制过程。在这

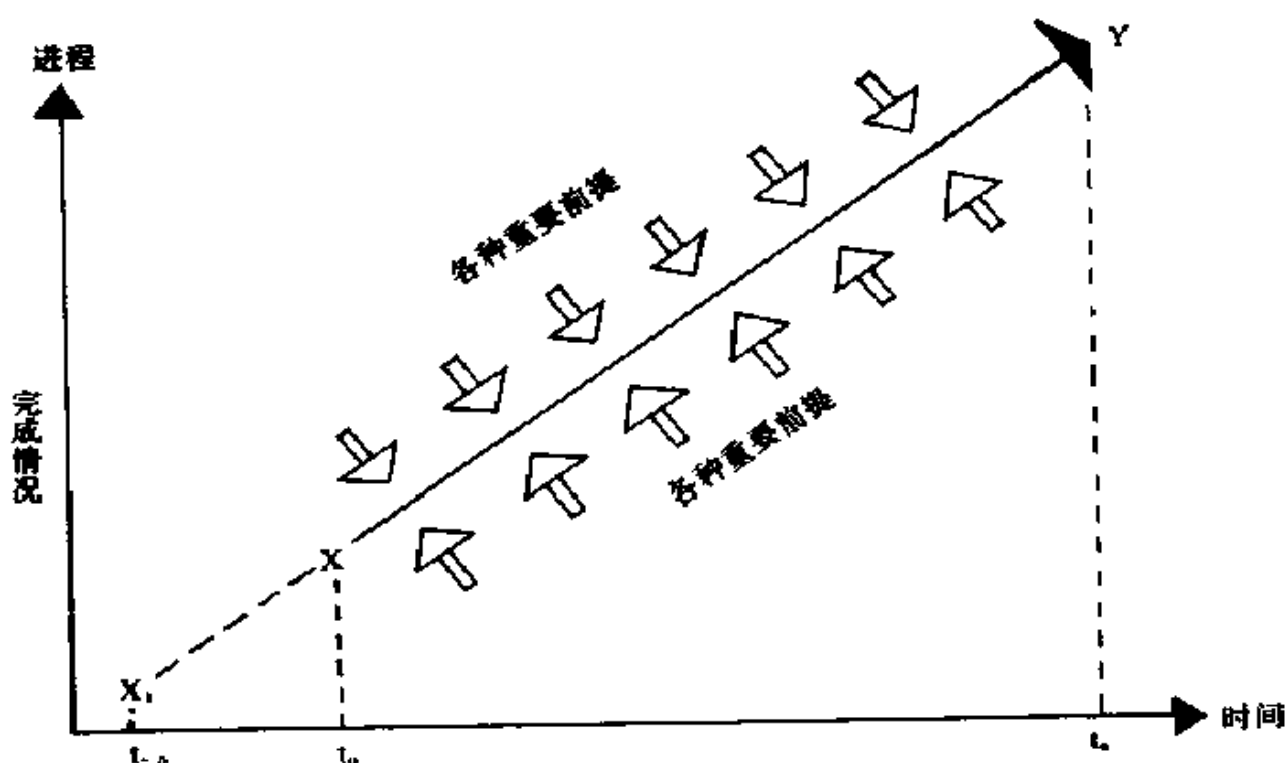


图 3—6 进程、时间和重要的计划编制前提

张图解里，进程（指向更多销售，更多利润，较低成本等等）由纵轴表示，时间由横轴表示。 $x$  在此处表示我们所处的位置（在  $t_0$  时，或在“时零”时），而  $y$  表示我们将来要达到的目标，将来的时间用  $t_1$  表示。简而言之，我们在  $x$ ，而要到  $y$ 。我们常常没有掌握全部数据，但是无论如何我们都得开始编制计划。我们甚至可能在  $x_1$  就必须开始编制计划的研究工作（ $x_1$  即在  $t_0$  时所处的位置）。这条  $xy$  线表示决策途径。

如果将来完全是确定的， $xy$  线将相对地容易画出来。然而，在现实生活中，无数的因素可能使我们离开预期目标，或者把我们推

向预期目标。这些因素就是编制计划的前提。另一方面,因为我们不能预测到或考虑到每一件事情,所以只能根据最重要的前提,尽力开拓从  $x$  到  $y$  的途径。

编制计划的主要逻辑都是适用的,不管  $t_0$  和  $t_n$  之间的时间间隔,是 5 分钟也罢,或者 20 年也罢。然而,前提的透明度、目标的可达程度和计划编制的简化程度,几乎肯定和时间间隔长短是逆相关的。这就是说,如果时间间隔长,前提可能不清楚,目标可能更难确定,制订计划的错综复杂性可能就更大了。

制订决策可能是编制计划的最容易部分,虽然制订决策包括评估的技术和大量应用技巧。但是,真正的困难主要来自提高目标和主要前提的质量,并赋予其含义,搞清各种方案优缺点的关系和性质,以及向整个企业必须从事计划工作的人员传达目标和前提。

## 计划的期限

计划应是长期的,还是短期的?应如何协调短期计划和长期计划?这些问题表明计划期限的长短是多种多样的,在有些情况下,事前作一周的计划可能绰绰有余,但是,在其他情况下,可行的期限可能是若干年。因此,即使在同一企业,同一时间,对各种事情都可能存在各种不同的计划期限。

## 承诺原则

在选择公司计划期限的长短时,一定要采用某些标准。选择合适的计划期限的关键,似乎在于承诺的原则;合理的计划规定着一个必需的未來期限,通过一系列行动,去完成今日决策中规定的承诺任务。

或许,这条原则最明显的运用,表现在确定计划期限上面,而期限的长度,预期要足以能收回已投入一个项目的费用。但是,由于除回收费用的时间外,可能承诺其他事情所需的时间长度不一。此外,因为支出的承诺常常发生在开支之前,可能像已投费用一样



是不能改变的,所以在确定计划期限时,只单独考虑回收费用似乎是不适当的。因此一家公司可能承诺实现一项不同时限的人事政策,如从公司内部提升人员,或者可能承诺不同时限的其他政策和规划,这些政策和规划牵涉到不是立刻用美元(或任何其他货币)计算的带方向性的承诺。

我们能很快地抓住编制相当长远计划的逻辑性,这就可以尽可能地对投入一建筑物或一台机器的资本的回收期限作出预测。由于资本是企业的生命线,而在正常情况下,资本对企业的需要来说是有限的,所以企业的支出,通过经营,必须尽可能合理地收回它,并且加上投资的收益。例如,利弗兄弟公司把3500万美元投资于西海岸的一家新工厂。实际上,该公司得出结论,这笔净化业务的投资,经过一段时间后,将能收回这笔投资。如果这段时间是20年,按理而论,这些计划本来应该以20年的业务计划为基础的。当然,该公司可以通过增加额外资金,使工厂改变可以同时经营其他业务,以此办法,公司可以采用某些弹性的做法,减少其风险。

### **承诺原则意指什么**

承诺原则的意思是,长期计划的编制不是真为未来决策而做的,但是,更确切地讲,而是为今日决策对未来效果而做的计划。换句话说,决策是一种承诺,在通常情况下,这种承诺是指资金、行动方向或者声誉方面所承担的义务。因此,决策是计划的核心。虽然,研究和分析先于决策,但任何类型的计划都意味着已经做出某种决策。的确,计划要在做出了决策后才真正落实。机灵的主管人员知道这关键,将承认把长期因素和当前决策协调一致的重要性,如不这样,就忽略了计划和决策的基本性质。

### **承诺原则的应用**

一家公司的计划应该有多长期限,或一项既定规划或该规划的任何部分应该有多长期限,并没有统一的标准,或是武断地可以

决定的。一家飞机制造公司,从事一项新的商业性喷气式飞机的生产项目,可能至少要提前12年应该安排这个项目,要用5年或6年的时间从事工程设计和开发,对生产和销售至少要花更多的时间,这样才能回收全部成本和获得合理的利润。一家仪表制造商有了已经开发出来的产品,也许只需要提前6个月编制收支计划,因为这段时间可能就是完成原料采购、生产、储存和销售的周期。但是,同一家公司假定租赁专门制造设备,从事一项管理培训规划,或者开发和促进一种新产品,那么在此之前,可能要对将来看得更远一些。其他例子说明了,不同计划领域需要不同的期限,图3—7说明的是这方面的问题。

### 短期计划和长期计划的协调

在制定短期计划时,往往不顾长期计划。坦白地说,这是一个严重错误。把这两种类型的计划结合在一起,它的重要性不论怎么强调也不会过份。如果短期计划不能帮助相关联的长期计划取得成功,也就没有必要制定它了。那种只顾目前情况的决策,而不考虑对更长远目标的影响,就会造成计划工作的很多浪费。

有时,短期决策不仅无助于长期计划,而且事实上阻碍长期计划的实现,或者要求改变长期计划去适应短期决策。例如,如果一家小公司接受一大批订单,但没有考虑这批订单对生产能力或现金供应的影响,这样可能阻碍公司为将来系统地扩展筹措所需资金的能力,而要求改变长期计划。或者,又如另外一家公司,对工厂作少量扩大(可能属于急需的),可能偶然地把空闲的土地利用起来,但结果破坏了将该土地较长期用作一家巨大新工厂的厂址。再如,工厂的高级主管人员没有妥当的理由开除工人的决定,可能影响公司建立一个公平而成功的人事规划的长期目标。蒙哥马利·沃德(Montgomery Ward)公司的总经理休厄尔·埃弗里(Sewell Avery)在第二次世界大战后,作出节制业务扩大的短期决策,因为他相信,一场严重的经济衰退近在眉睫,这会干扰提高公司盈利的

—家制造企业的各种承诺的类别举例

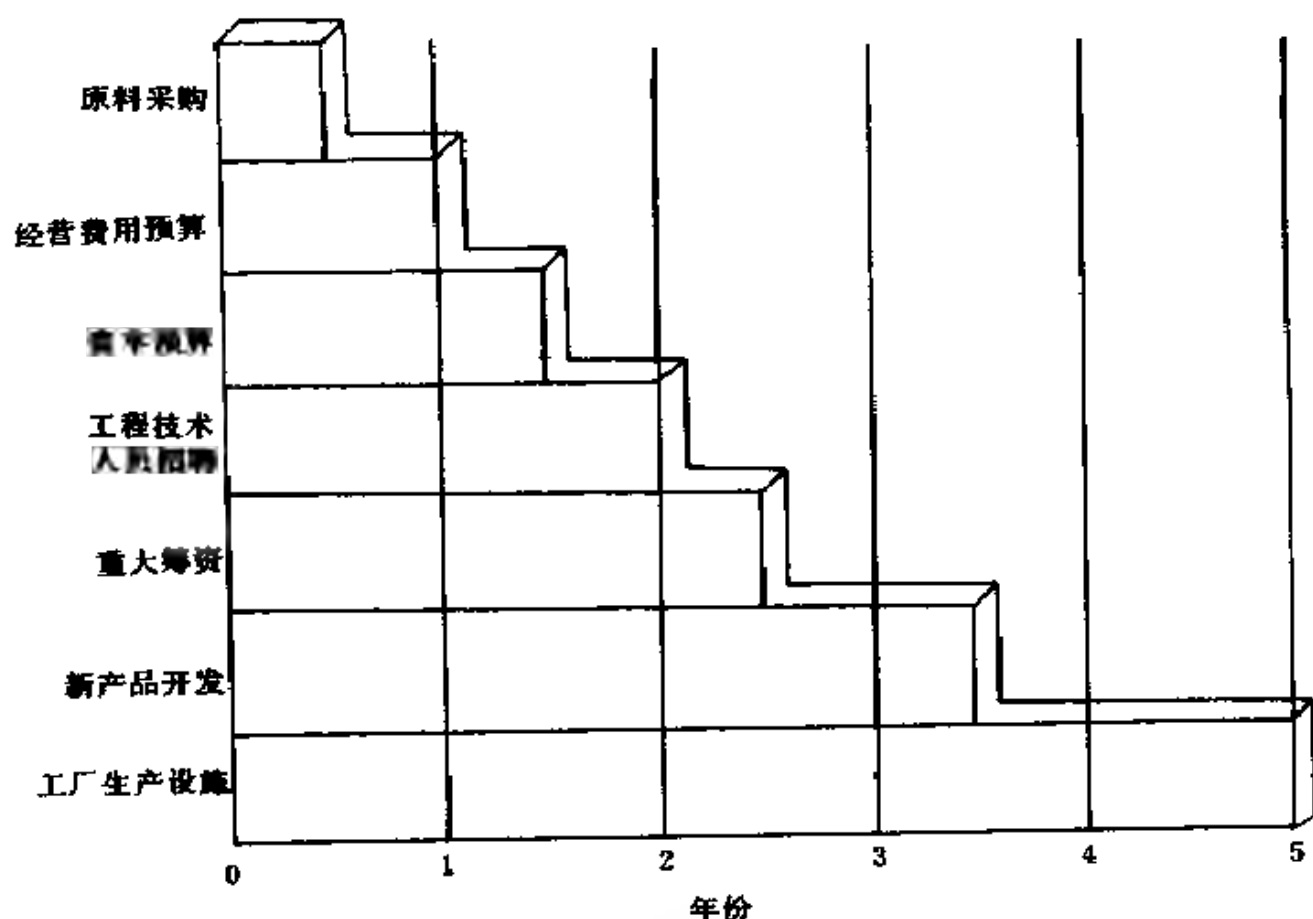


图 3—7 计划领域和计划期

各种管理决策领域具有代表性的一个问题，涉及到提前编制不同期限的计划。这些期限根据企业类别也各不相同。例如，一家巨大的公用事业可能提前 25 年或 30 年制定新电力生产工厂的计划，而小型的服装制造厂可能仅仅提前一年制定新生产设施计划就可以了。

### 长期规划。

负责的主管人员应该不断地检查和修改当前的决策，看看这些决策是不是有利于长期规划，并且对下属主管人员，应该定期地向他们简要地介绍长期计划的情况，以便他们将作出的决策和公司的长期目标相一致。这样做，要比纠正长、短期决策脱节容易得多，特别要注意的一点是，由于短期承诺的义务往往沿着同一方向

延续下去,从而导致进一步的承诺义务。

## 讨 论 题

1. “编制计划是展望未来,而控制是回顾过去。”请评论。
2. 如果编制计划包括对选中目标的合理方法,那么目标或目的会是怎样一种类型的计划呢?
3. 起草一份政策说明书,提出一份简要的可能在执行政策时有用的程序。你是否确信你的政策不是办事细则?
4. 如果所有决策都包括承诺,如果未来总是不确定的,那么,一位主管人员怎样能防止不犯付出重大代价的错误呢?
5. 请列举你熟悉的计划决策作为实例,说明承诺原则在多大程度和如何运用到计划决策中去。
6. “计划工作理论说明管理的开放-系统方法。”请评论。

## 练习与活动步骤

1. 提出一个你现在面临的编制计划问题,按照本章概述的编制计划步骤,处理它。
2. 拜访你所在地区的一位经理,同时询问关于编制计划的过程(即编制计划步骤)。

## 案 例

### 案例 3—1 国际机器制造公司

吉尔伯特·布朗(Gilbert Brown),国际机器制造公司总经理,背靠椅子坐着,显出他对公司取得的成功颇具应有的满意。这家公司生产和销售农用机械。那天下午,在一次世界各地经销商会上,

大家催促他采用新的模式以满足客户不断变化的需要。

这位总经理,有工程设计的经历,认识到经销商建议的含义。这样在研究和开发方面将需要更多投资。此外,高度自动化生产线的改变,确实费用很大。此外,拥有种类更多的模式,将要求储存更多的备用零件。根据变化的各种情况,机械工也可能需要再培训。根据以前职员会议的反映,这位总经理觉悟到,销售和营销人员总是要更多种类的模式,但是决不承认改变模式所涉及的成本。毕竟,这家公司只用几种模式,而获得了非常成功。因此,这位总经理决定反对采用新模式。他考虑改进现有的模式,减少成本和价格代替之。他认为,客户真正需要的是价值。尽管如此,为了考查他的判断力,这位总经理征求顾问的意见。

1. 你将怎样说明企业的任务?
2. 你认为外界环境的机遇和威胁是什么?
3. 你将怎样着手评估企业的优缺点? 什么因素对企业成败起决定作用?
4. 大家经常这样说,要想成功,一个组织必须是一种开放体制。这是什么意思? 怎样把这点应用到本案例中去?

### 案例 3—2 东方电力公司

玛格丽特·奎因(Margaret Quinn)是东方电力公司总经理。这家公司是美国东部的巨大电力公用事业之一。这位总经理长期来相信,有效的编制公司计划,对成功来说是绝对必要的。她花了 10 多年的时间,一直想方设法让公司的计划方案编制起来,但是没有取得很多成效。在这段时间里,她先后连续指派了三位副总经理掌管编制计划,虽然每位副总经理似乎都努力工作,但是她注意到,个别部门头头继续自行其是。他们就发生的问题作出决策,因此,他们对做“救火”的有效工作而自鸣得意。

然而公司似乎在漂泊无定,而部门头头的各自决策相互之间总是不一致。主管调整事务的高级管理人员老是催促州委员会准

许把电费提高,但无很大进展,因为委员会觉得,费用虽然上涨,但是不合理。公共关系的领导不断地向公众呼吁,要理解电力公用事业问题,但是各社区的电的用户觉得,电业赚的钱够多了,因此,公司应该解决它的问题,而不应提高电费。负责电力供应的副总经理受到很多社区的压力,要他扩大电路,把所有输电线路埋入地下,避免出现不雅观的电线杆和线路,同时向顾客提供更好的服务,他觉得顾客是第一位的,而费用则是第二位的。

应奎因女士要求,一位咨询顾问来公司检查情况,他发现,公司并没有真正地把计划做好,副总经理——编制计划,而他的职员正在努力地进行研究和作预测,并把研究和预测情况提交给总经理。由于所有部门的头头把这些工作看作是对他们日常业务没有重要性的文牍工作,因此,他们对此兴趣不大。

1. 如果你是顾问,你建议将采取什么步骤,使得公司有效地制订计划?
2. 关于将来的计划期限多长,你将给公司提出什么样的忠告?
3. 你将怎样向总经理提出建议使你推荐的事情付诸实施?

## 第 4 章 目 标

### 【本章主要目的】

读完本章后,你应该能够:

1. 解释目标的性质。
2. 概述目标管理(MBO)的发展概念并解释目标管理的系统方法。
3. 分析目标的管理过程和评价过程。
4. 说明如何对不同情况建立可考核的目的。
5. 评述目标管理的好处。
6. 认识目标管理的弱点并提出如何克服的各种方法。

在第 3 章里,我们已叙述了目标是指导组织和个人活动所指向的重要的终点,由于作者和实际工作者并不清楚地区分开各项具体目标和一定时期的目标这两个名词,所以这里对它们可交替地使用。可从讨论的内容中来看清它们是长期的还是短期的,是广义的还是具体的。本章的重点是关于可考核的目标,即在时期的终了,人们应该能够确定是否已经达到了目标。每个主管人员的目标是创造盈余,而清楚的可考核的目标则便于衡量管理活动的效果和效率。

### 目标的性质

目标表示最后结果,而总目标需要由子目标来支持。这样,目标就形成了一个有层次的体系和网络。此外,各级组织和主管人员

有其不同层次的具体目标,而这些目标有时不相协调,从而可能导致组织内部、班组内部和甚至个人之间的矛盾。主管人员在短期和长期业绩之间可能有所选择,而个人利益则应该服从组织的目标。

## 目标的层次体系

如在图 4-1 中可以看到的那样,目标形成一个有层次的体系,范围从广泛的目的到特定的个人目标。这个层次体系的顶层是有两个方面的宗旨。其一是社会宗旨,如要求这个组织以合理成本提供商品和服务,为人民的福利作出贡献。其次是企业宗旨,它可以为普通人提供方便的、成本低的运输。所规定的任务,可能是生产、营销汽车以及为汽车业服务。请注意,宗旨与任务之间的区别是很微细的,因此,许多作者和实际工作者就不去区分二者之间的差别。在任何情况下,这些目的还要转化成总目标和策略(在第 5 章讨论),如设计、生产和销售可靠的成本低的燃料效率高的各种汽车。这个层次体系的下面的层次,我们会发现更多的具体目标,诸如那些在关键成果领域中的具体目标。正是在这些领域里的业绩,是企业成功所不可缺少的。

### 透视:按照德鲁克的关键成果领域

虽然一个企业的关键成果领域应该是哪些(对于不同的企业它们可能是不同的),人们在看法上并不完全一致,但彼得·F·德鲁克提出了如下观点:市场信誉,革新,生产率,物质和财务资源,获利性,主管人员业绩和发展,工作人员业绩和态度,以及社会责任。

某些关键成果领域中的目标的例子如下:为了到 1990 年终获得 10% 的投资收益率(获利性),到 1991 年 6 月 30 日在不使成本提高或降低当前的质量水平的情况下,将产品 X 的单位数量增加 7%(生产率)。这些目标必须进一步转化为分公司、部门和单位的、一直到组织的最低层的目标。



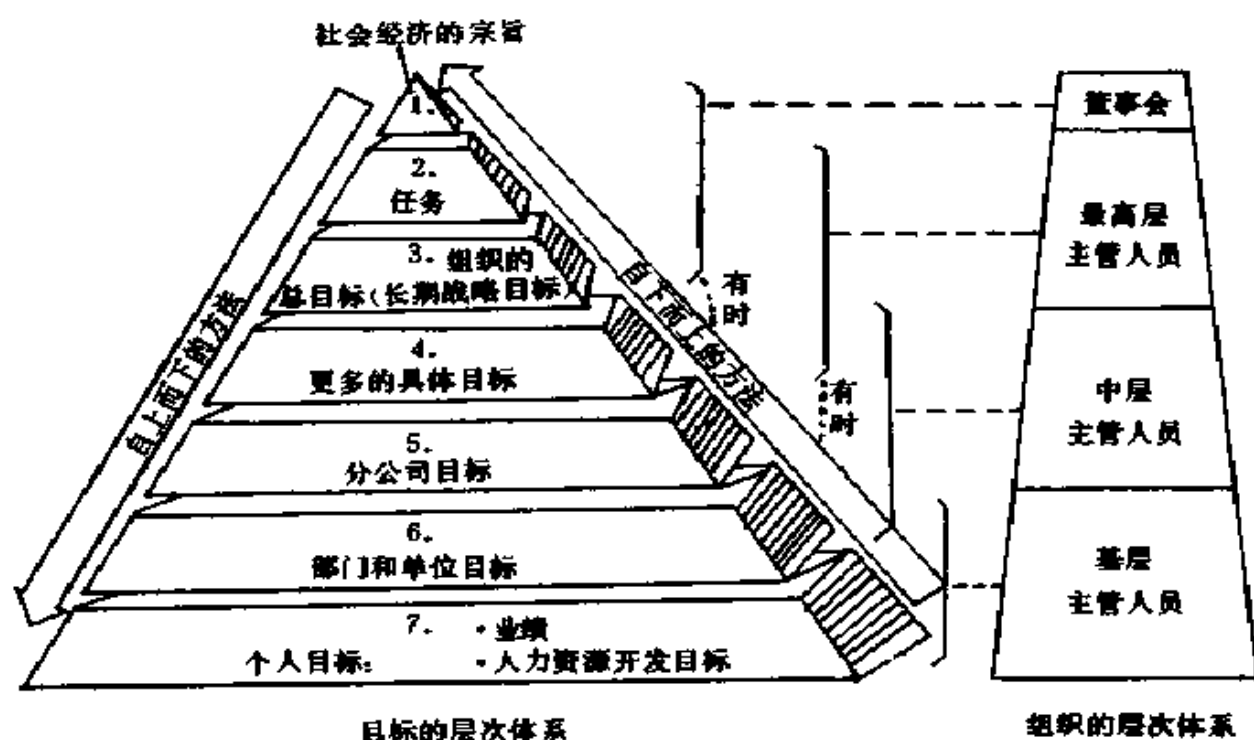


图 4—1 目标的层次体系和组织的层次体系之间的关系

资料来源: H. Wehrich and J. Mendleson, *Management: An MBO Approach* (Dubuque, Iowa, Wm. C. Brown Co, 1978), p. xi.

## 树立目标的过程和组织的层次体系

在图 4—1 中可以看到:在组织的层次体系中的不同层次的主管人员参与不同类型目标的建立。董事会和最高层主管人员主要参与确定企业的宗旨、任务目标,并且也参与在关键成果领域中更多的具体的总目标。中层主管人员如副总经理或营销经理或生产经理,主要是建立关键成果领域的目标、分公司的和部门的目标。基层主管人员主要关心的是部门和单位的目标以及他们的下层人员目标的制订。虽然我们指出目标层次体系的最低层的个人目标包括业绩和个人发展目标,对于较高层次的主管人员,也应设立他们自己的业绩和个人发展的目标。

关于一个组织是否应该用自上而下还是自下而上的方法来建

立目标如图 4—1 中箭头所示,尚有些争论。自上而下的方法就是上级主管人员为下属人员确定目标,而自下而上的方法,则是下级人员先确立他们职位上的目标,呈报他们的上级。

主张自上而下方法的提议者指出:整个组织需要通过总经理(与董事会协力)提出公司目标,指明方向。另一方面,主张自下而上方法的提议者则认为,最高层主管人员树立目标必须要从下一层次取得信息。再者,下层人员对他们自己制订的目标可能具有高度的激励而愿承担为实现目标作出努力。作者的经验,认为自下而上的方法还不够完善,但二者的任何单一方法也都是不够好的。把二者结合起来是必要的,但侧重在哪一种方法则要视情况而定,包括这样一些因素,如组织的规模、组织文化、主管人员所喜欢的领导方式和计划的迫切程度等。

## 目标网络

目标与计划方案,通常均形成所希望的结果和结局的一种网络。如果各种目标不互相联结,并且他们也互不支持,则人们非常容易采取对他们本部门看来可能有利而对整个公司却是不利的途径。

目标和计划很少是直线的,即并不是当一个目标实现后接着去实现另一个目标,如此等等。目标和规划形成一个互相联系着的网络。图 4—2 描绘出相互起作用的若干规划的网络(其中每一个规划均有适当的目标),这些规划构成一个典型的新产品总规划。其中的每个规划本身又可细分成一个内在互相联系的网络。这样,如图 4—2 所示的“产品研究规划”是一个单独规划,但它可以包括这样一些目标和规划的网络在内,如拟订初步图解设计,制订实验线路板模型(比如重点放在产品功能上的设计而不顾它的外观),简化电子元件和机械零件,包装设计和其他事项等。

主管人员必须确保这个网络中的每个组成部分要相互协调。协调是指:不仅执行各种规划要协调,而且完成这些规划在时间上

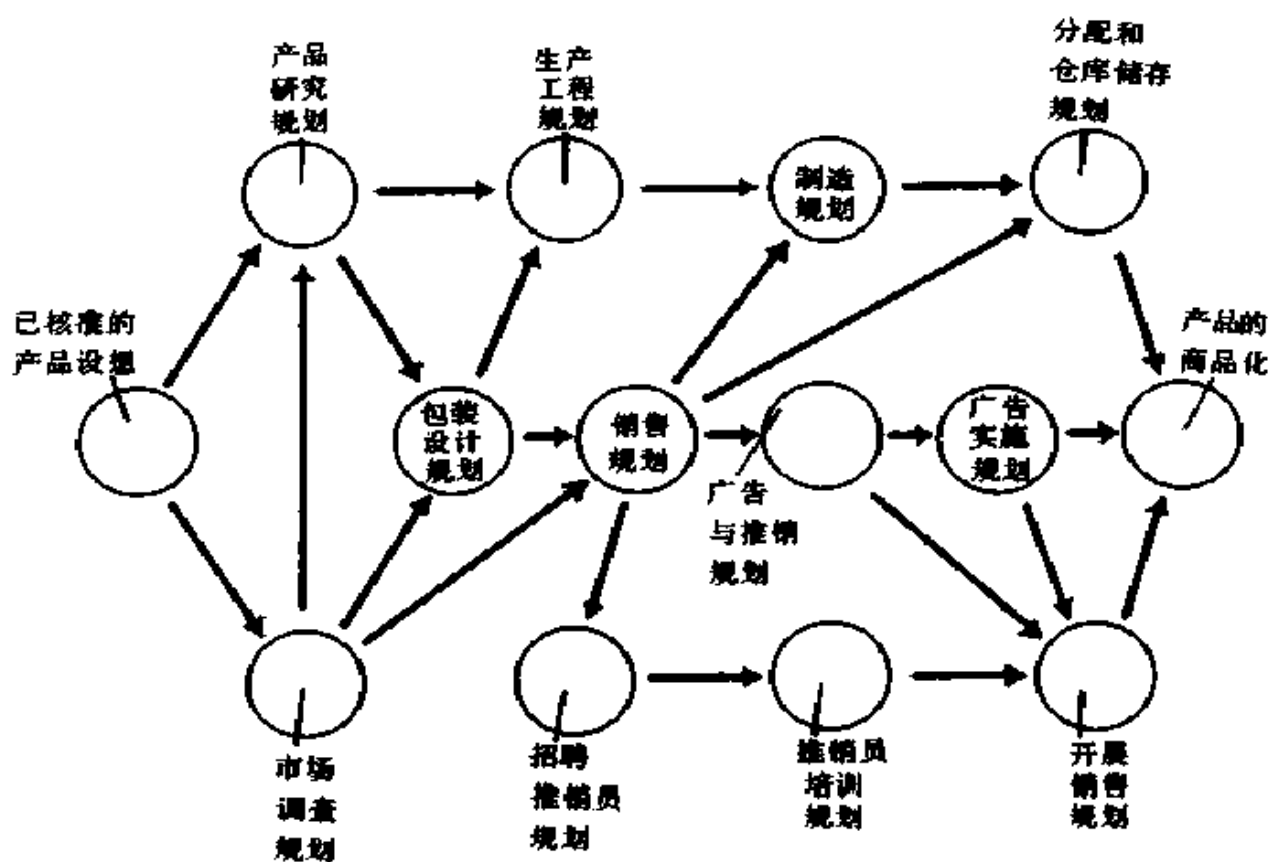


图 4—2 构成一个典型的新产品规划的网络

也要协调,因为一个规划的开始通常依赖于前一个规划的完成。

一家公司的一个部门,很容易制订似乎完全适合于它的目标,只是在经营上与另一个部门的目标相矛盾。制造部门可能认为生产过程长是最佳目标,但这可能与营销部门要求所有产品都能随时供应的愿望相抵触,或者与财务部门要求库存资金维持在相当低的目标相抵触。

由戈登·唐纳森(Gordon Donaldson)组织的研究表明:公司往往在设置各种目标时,不去认识许多约束因素,如经济条件或者如竞争对手的行动,那是不现实的。此外,建立公司的财务目标是一种连续过程,在这过程中必须平衡相抵触的优先考虑的各种因素。事实上,主管人员往往从他们自己的观点来看目标——基于他们自身利益——而不去理解目标的总网络。

### **透视：企业的一些总目标或目的**

一家企业在它的总目标中可能包括下面一些内容：

- 获得一定的利润率和投资收益率
- 重点研究连续开发的适当产品
- 发展公众持有的股票所有权
- 主要通过利润再投资和银行贷款筹措资金
- 在国际市场中销售产品
- 保证优势产品的竞争价格
- 达到在行业中占优势的地位
- 遵循企业经营业务所在的社会价值

当各种目标不能相互支持和互相联结时，那就非常不好。当它们彼此干扰时，那可能是一场灾难性的大变动。正如一位经理所说的那样，需要的是一种互相支持的各种目标的矩阵。

### **目标的多样性**

当然，目标很多，即使任务和企业的主要目标，通常也是多种多样的，正如前面的透视中所示。

类似地，把大学的任务说成是教育和研究，也是不够的。列举的这些总目标，如下面透视中所示，就要准确得多（但仍然是无法可考核的）。

### **透视：大学的总目标**

大学的总目标可能如下：

- 招收高材生
- 在文学艺术和科学以及某些专业的领域提供基本训练
- 对合格的人选授予博士学位
- 聘请有声誉的教授
- 通过研究发现和组织新知识

- 经营一所私立学校,主要通过学费以及校友和朋友的捐赠来支持

同样,在目标层次体系中的每个层次的具体目标,也可能是多种多样的。有人认为,一位主管人员不可能有效地追求更多的目标,也许以2—5个为宜。论证是:过多的目标便会应接不暇而顾此失彼,可能过多注重于小目标而有损于主要目标的实现。

这确有一些道理,但2—5个目标,似乎过于武断,而且也太少了。诚然,小目标不应当给予重要目标的地位,除非我们谈论的是和基层工作有关系。对于一名上层主管人员来说,用一些较小目标,诸如接见来访者、参加会议或答复信件等工作占去他的时间,很难说有多大用处。有一些事是期望任何主管人员要做的,就没有必要订入专门的和具体的目标内。具体目标不能想象为与个人工作的每个侧面有关系;它们不应与工作活动相混同。

即使排除了日常的事务性工作,似乎也没有目标的限定数目。诚然,如果目标的数目实在太多,其中无论哪一个都没有受到足够的注意,则计划工作将是无效的。同时,主管人员可能同时追求多达10—15个重要目标。然而,陈述各个目标的相对重要性是明智的。在任何情况下,目标的数目要取决于主管人员本身将能做多少,而他们能分派给下属人员做多少,从而把他们的任务,就限于分派任务、监督和控制任务上。

## 目标管理中的发展概念

目标管理目前已在全世界实际应用。可是,尽管目标管理得到广泛的应用,但对目标管理的意义并不都是清楚的。有些人仍然认为它是一种评价工具;另外一些人把它看作是一种激励技术,还有一些人认为目标管理是一种计划工作和控制的手段。换句话说,目标管理的定义和应用,有很大的差别,因此,重点讨论它的发展概

念是重要的。然而,在重点叙述它之前,我们对目标管理下定义如下:

**目标管理是一个全面的管理系统,它用系统的方法,使许多关键管理活动结合起来,并且有意识地瞄准有效地和效率高地实现组织目标和个人目标。**

把目标管理作为一种管理工作系统的观点,还不是所有的人都能完全接受。有些人仍然用非常狭隘、有限的方法来对目标管理下定义。

### **目标管理的早期动力**

没有一个人可以称得上是强调目标方法的创始人。许多世纪以来,普通常识已告诉人们,集体和个人均希望获得某些最终结果。然而,确实有些个人长期注重目标管理,由于这样做,就促进了目标管理的发展,成为一个系统的过程。

其中的一个就是彼得·F·德鲁克。在1954年,他充当一个促进者,强调:凡是其业绩影响企业的健康成长的所有方面,都必须建立目标。他规定一条强调自我控制和自我指导的哲理。大约与此同时,如果不比德鲁克早的话,通用电气公司进行改组,在分散化的管理决策中,使用了目标管理的各种要素。这个公司以确定各种关键成果领域并承担衡量业绩的大量研究工作,来贯彻这种评价的原则。

### **加强业绩评价**

1957年,一位对行为科学卓有贡献的道格拉斯·麦格雷戈(Douglas McGregor)在他发表在《哈佛工商评论》上的经典论文中,批判了传统的评价方法——把评价下属人员的焦点放在个性特征标准上。在传统的方法里,主管人员需要通过对于下属人员个人价值的鉴定。所以麦格雷戈提出了一种以德鲁克的目标管理概念为基础的较新方法去评价。明确提出,下属人员承担为自己设置短期

目标的责任,并有同他们的上级领导人一起检查这些目标的责任。当然,上级领导人对这些目标具有最后否决权,但是在适当的环境里,几乎不需要使用这种否决权。

这样,主要由下属人员自己,对照预先设立的目标来评价业绩,用这种鼓励自我评价和自我发展的新方法,所强调的应该是业绩而不是个性。下属人员积极参加这种评价过程,就引向承诺任务,并创造一种激励的环境。

### **加强短期目标和激励**

研究人员、顾问和实际工作者,早已认识到设置个人目标的重要性。马里兰大学的早期研究发现,明确的目标要比只要求人们尽力去做会有更高的业绩。而且高水平的业绩是和高水平的意向有关联的。关于目标管理计划的一项早期研究和以后的研究发现,“目标的总平均水平很有意思地向上运转”。同样,他们也注意到在这企业中目标技能的改善,生产率便会继续增加。然而当继续进行研究时,生产率却渐有减少。虽然在激励职工方面目标设置不是唯一的因素,但它是一个重要因素(其他因素是鼓励、参与和自治权)。当然,作为一种激励技术,目标设置的重要性并不限于企业,而且在公共组织中也是有用的。在许多公共组织里,目标的普遍含糊不清是对主管人员的一种挑战,但有迹像表明,人们可能已在迎接这种挑战了。

### **在目标管理过程中要包含长期规划**

在强调业绩考评和激励的目标管理计划中,重点倾向于放在短期目标上。不幸,这种倾向可能会导致不希望有的管理行为。例如,一位生产主管人员,在努力降低维修费用中,可能疏忽为保持机器良好运转所必需的费用。最初,机器的损坏并不明显,但是,以后,结果可能修理费用花得更多。在努力显示在指定的年度里获得良好的投资收益时,可能忽视了培育良好的顾客关系。同样地,一

位主管人员,可能不投资在要好几年以后才能有利润收入的新产品上。认识到这些缺点以后,许多组织现在已把长期规划和策略计划纳入目标管理计划中去。

### 目标管理的系统方法

目标管理已经经历过许多变化,它已用于业绩考评作为激励个人的一种手段,最近又把策略性计划纳入目标管理。但是还有其他一些管理子系统,可以归纳进目标管理过程,它们包括组织结构设计、文件管理、管理开发。事业开发、补偿方案和预算。这些不同的管理活动需要综合到一个系统中去。例如乔治·奥迪奥恩,当今最拥护目标管理的发言人,认为目标管理是一个管理领导系统。其他一些人讨论了目标管理的系统关系和在不同环境中许多其他关键的管理活动。

研究目标管理作为管理工作的全面系统的一项早期的调查研究指出,最关键的管理活动,可能和应该是和目标管理过程结合起来。然而结合的程度,随个人活动而不同。例如,发现目标管理同管理职能最高程度的结合是在控制工作、计划工作和指导工作中。但是,在人事和组织工作中的某些关键性的管理活动也是要很好地结合到目标管理过程中去的。这些调查研究的结果提出了目标管理要成为有效的,就应该把它看成是一个全面的系统。简单地说,必须把它看作是一种管理工作的方法,而不是一种附加的管理职务。

### 目标管理的过程

总结目标管理工作在实践中是怎样取得成功的,我们便能最好看出目标在管理中的实际重要性。图 4—3 用图解方法描绘了这个过程。在理想的情况下,这个过程开始于组织的最高层,并且有总经理的积极支持,他给组织以指导。但是目标设置开始于最高层



并不是实质性的。它可以从分公司一级开始,在销售主管人员这一级或者甚至更低层开始。例如,在某个公司的目标系统,首先开始在一个分公司建立,随后逐级建立到管理的最低层而形成一个互相连锁着的目标网络。在分公司总经理个人的领导和指导下,无论在获利性、成本降低、改善经营等方面都取得了成功。不久,其他一些分公司经理和总经理也产生了兴趣并力图履行类似的计划。在另一个例子中,一位会计部门的主管人员在他的小组内展开了目标体系;他的成功不仅得到领导的赏识(并提升),而且成为全公司展开这种体系的开端。

和所有的计划一样,目标管理关键的要求是开发和传播那些协调一致的计划前提。要是没有明确的指导方针,任何主管人员都不可能希望去设置目标或制定计划和预算。

### **初步在最高层设置目标**

已知某些适当的计划工作前提后,设置目标的第一步是最高主管人员确定在未来特定时期内他们要抓住企业的宗旨或使命和更重要的目标是什么。这些目标可以设置为任何期限的——一季、一年、五年,或在已知环境下的任何适当期限。在大多数情况下,目标设置可与年度预算或主要项目的完成期限相一致。但这并非必须如此,而且通常并不是希望的。某些目标应该安排在很短的时期内完成,而另一些则要安排在更长的时期内。同样,在典型的情况下,组织层次的位置越低,为完成目标而设置时间的长度往往越短,例如,第一层次的监管人员设置许多年度目标是很少行得通或者是明智的。因为他们的目标时间,在大多数经营内容上,诸如成本或废品减少、设备重新安排或专门人事计划的制定等,所需的时间跨度都是短(这些目标的大多数可能在几个星期或几个月内完成)。

由上级设置的目标是初步的,关于在一定时期内这个组织可能和应该完成什么目标,是建立在分析和判断基础之上的。这就需

要按照面临的可供利用的机会和威胁来考虑公司的优势和弱点。这些目标必须看成是试验性的,而当由下级拟订出整个可考核的目标系列时,根据它来进行修改暂定的目标。通常不适当的强制下属人员订立各种目标,因为强制几乎不可能引起承诺意识。大多数主管人员也发现,和下属人员一起制订目标的过程,暴露出他们以前所不知道的要来处理的一些问题和机会。

在设置目标的时候,主管人员也要建立衡量目标完成的标准,如果制订的是可以考核的目标,无论是销售金额、利润、百分率、成本标准或计划实施等这些衡量标准,一般都要订到目标里去。

### **明确组织的作用**

在达到目标的过程中,所期望的成果和责任之间的关系往往被人忽视。理想的情况是,每个目标和子目标都应有某一个人的明确责任。然而,对一个组织结构的分析,常常发现责任是含糊不清的和需要加以澄清或改组。有时不可能去建立一个组织结构以致特定的目标成为某个个人的责任。例如,在设置一种新产品投入的目标中,研究、销售和生产等部门的主管人员必须仔细地协调他们的工作。他们的各种职能可以由设立一名产品主管人员来负责把它们集中起来。但是,如果不愿意这样做,则至少每一协作的主管人员对要完成的计划目标所要做的具体任务,可以和应该作出明确的规定。

### **下属人员目标的设置**

在有关的总目标、策略和计划工作前提条件等在确保传达给下属主管人员之后,上级领导人就可以着手同他们一起工作来设置他们的目标了。上级领导人询问下属人员他们认为可以完成什么目标,在什么期限内完成,需要什么资源。然后他们讨论关于对公司或部门来说,什么目标看来是可行的一些初步思想。

上级领导人的作用在这里是极其重要的。他们应该问的问题

包括,你能作出什么贡献?我们怎样来改进你的工作也有助于改进我的工作?有什么障碍?是什么阻碍你取得更高水平的业绩?我们能作些什么变革?我能怎样来帮助你?令人惊异的是,这样做,可以使许许多多阻碍业绩的问题得到解决,而且可以从下属人员的经验和知识中,吸收到许多建设性的意见。

上级领导人也必须是有耐性的顾问,帮助他们的下属人员制订出协调一致的和相互支援的目标,并要注意所设置的目标不应是无法实现的。人的本性认为,任何在一年之后完成的事情,很少可能在下个星期就完成。而可以使目标管理规划变得脆弱的许多事情之一,是容许下属主管人员设置毫无实现希望的目标。

同时,下属人员设置目标的时候,并不意味着人们想干什么就干什么。上级领导人必须听取他们的想法并同他们一起工作。但是最后他们必须对批准下属人员的目标承担责任。上级领导人的判断和最后批准必须依据:实现目标是否有合理程度的“紧张”和“费力”,是否同上一层次的目标充分配合,是否与其他部门主管人员的目标协调一致,并且是否和本部门和本公司的长期目标以及利益协调一致。

谨慎地设置可考核的目标网络,并且为了有效地实现它而创造必要的条件,其主要好处之一,是在于它同时把资金、材料和人力资源的需要结合在一起。各个层次的所有主管人员都需要用这些资源来完成他们的目标。把这些资源同目标联系起来本身,就能够使上级领导人更好地看到资源分配的最有效的和最经济的方法。它有助于避免任何上级主管人员都存在的祸害——下属人员“讨价还价”,要求多给一名技术员或工程师,或者要求多给一台设备。如果不把资源分配同目标联系起来,下属人员就容易说服他们的领导,而且上级领导人很难拒绝。

### **拟定目标的反复循环过程**

从最高层开始确定目标而后将目标分派给他们的下属人员,

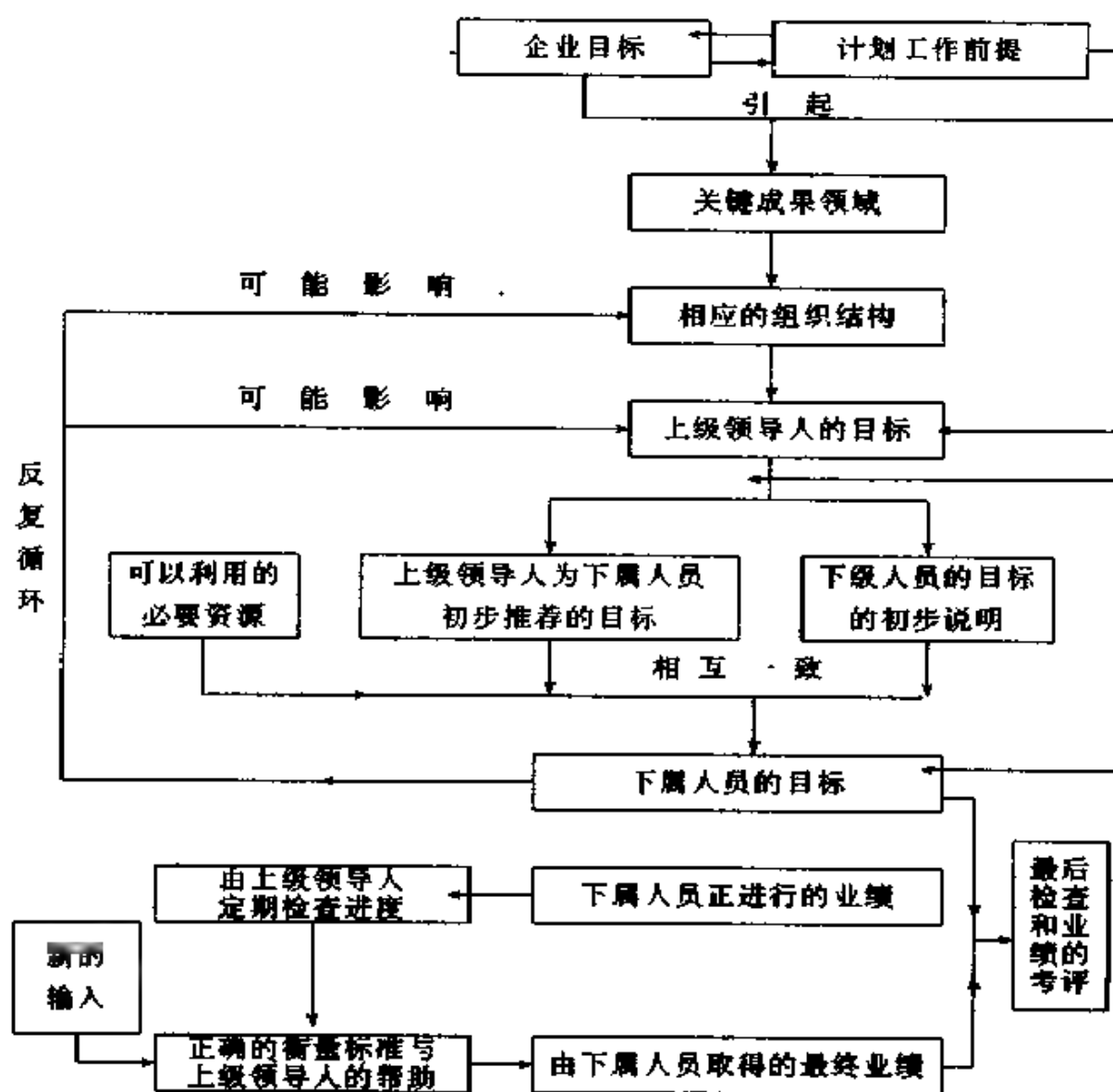


图4—3 以目标进行管理和考评的过程

资料来源: H. Koontz, 《Appraising Managers as Managers》(New York: McGraw Hill, 1971, p48)

可能是难以奏效的。拟订目标也不应从基层开始。需要的是有一定程度的反复循环过程。反复循环如图 4—1 和 4—3 中的箭头所示。最高主管人员对他们的下属人员应当确定什么目标先要有个设想。但是当下属人员的贡献成为重点时,他们将几乎肯定要改变

这些预先想定的目标。这样,目标的设置不仅是一个连续的过程,而且也是一个互相作用的过程。例如,一位销售主管人员可能切合实际地设置一个产品销售目标,这个目标可能会高于最高层主管人员所认为的可能目标。在此情况下,制造部门和财务部门的目标将肯定要受到影响。

## 怎样设置目标

没有明确的目标,管理工作是无计划的。除非有一个明确的目标,不然就没有一个人也没有一个集体可以希望有效地和效率高地去进行工作。表 4—1 列举出一些目标,并将那些不可考核的目标重新表示成可以计量的目标。

### 定量目标和定性目标

要使目标是可以计量的,它就必须是可以考核的。这个意思是指人们必须能回答这样问题:“在期末,我如何知道目标已经完成了?”例如获取合理利润的目标,可以最好地指出公司是盈利还是亏损的(见表 4—1),但是它并不说明应该取得多少利润。同样,对于下属人员是合理的东西,可能完全不被上级领导人接受。当然,倘若意见不合,则下属人员就无法这种争辩。相反,在会计年度终了,12%的投资收益率是可以计量的;它对这些问题:“多少或什么?”和“何时?”作出了回答。

有时要用可考核的措辞来说明结果会有更多的困难。对于配备人员,在政府中尤其是这样。例如,安装一个计算机系统是一项重要任务,但只说“要安装一个计算机系统”却是一个不可考核的目标。但如果我们说“在 1989 年 12 月 31 日前,生产部门要安装一个计算机控制系统(有一定的规格),耗费不多于 500 个工作小时”,那末目标完成便可加以计量了。此外,质量也可以作出详细说明(根据计算机停机时间)。

## 在政府中设置目标

在政府中,对目标管理的需要是由前总统特别助理弗雷德里克·马利克(Frederic V. Malek)所认识的,他是在联邦政府中推动履行目标管理的人物之一。他说过:“假如要有效地管理政府的行政部门,显然需要一种系统,确立多种优先权,精确地确定他们实现目标的责任,要求命令贯彻到底,并产生能由最高层监视和评价各种规划的足够的反馈等。”70年代初在联邦政府中开始着手目标管理计划,曾确实获得某些成就。例如卫生、教育和福利部制定了一个培训目标,并使3.5万名福利领受者在有意义的职务上就职。这是一个看来几乎不可能达到的目标。但是,这个目标不仅实现了,而且超额了;4万名福利领受者受到了培训,并且安置在有工薪的工作上。

表 4 -1 不可考核的和可考核的目标举例

不可考核的目标	可考核的目标
1. 获取合理利润 2. 加强信息沟通 3. 提高生产部门的生产率 4. 培养更好的主管人员 5. 安装一个计算机系统	1. 在本会计年度终了实现投资收益率12%。 2. 自1988年7月1日开始发行两页新闻月刊,包括不多于40个工作小时的准备时间(指第一期以后)。 3. 到1988年12月31日止,增加产品的产出量5%,不增加成本,并保持现有的质量水平。 4. 设计并开办一个“管理学基础”班,室内课程40小时,在1988年10月1日前完成,包括不多于200个工作小时的管理开发人员配备,并至少有90%的主管人员通过考试(指定的)。 5. 在1988年12月31日前,生产部门安装一个计算机控制系统,要求不多于500个工作小时的系统分析,在投入运行的最初三个月间,停机时间不超过10%。

诚然,政府的管理有一些特殊问题。许多费用是不可控制的,因为他们是根据法律所要求的。也有为了政治上的原因,一些无效方案有继续存在的趋向,并且国会议员有一种政治上的而不是管

理上的倾向性。最后,传统的预算过程是不利于管理效率的。

要改善联邦政府和其他政府部门的业务工作,需要:

1. 将业绩同预先建立的目标对比来查明无效方案;
2. 实行零基预算(在第 21 章中讨论);
3. 为衡量个人业绩,应用目标管理概念;
4. 准备短期的和长期的目标和各种计划;
5. 进行有效的控制;
6. 设计健全的组织结构,在适当的层次上有明确的责任和决策权;
7. 为管理上的责任培养并配备政府的公务员。

我们可以作出结论:在目标管理计划中,目标的设置不仅是使企业组织里的直线主管人员更有效地工作所不可缺少的,而且对于增进参谋人员和政府机关管理人员的业绩同样是重要的。

### 设置目标的准则

设置目标诚然是一项困难任务。它需要上级领导人员明智的指导和下属人员广泛的实践。我们准备了一些准则,在表 4—2 中表明,将对各类主管人员在设置他们的目标时有所帮助。

目标的数目不宜太,它还应包括工作的主要特征。我们已经强调了目标应该是可考核的,而且应当说明必须完成什么和何时完成。如果可能,所期望的质量和为实现目标的计划成本也应该表示出来。此外,目标应该呈现一种挑战性,表示优先性,促进个人和职业上的成长和发展。表 4—2 中简单地列出了这些准则和对于良好目标的一些其他标准。凭检验表中所列出的准则来检查目标,是对主管人员和有志于当主管人员的一种很好的练习。

表 4—2

主管人员目标的检验表

如果目标符合标准,就在右边的方框中写“+”来表示。如果不是,用“-”号表示。	
1. 目标是否包括我的工作的主要特征?	<input type="checkbox"/>
2. 目标的数目是否太多?	<input type="checkbox"/>
如果太多,能合并一些目标吗?	<input type="checkbox"/>
3. 目标是否是可考核的,亦即,我知道期末是否已经实现了目标?	<input type="checkbox"/>
4. 这些目标是否表示了:	<input type="checkbox"/>
(a)数量(多少)?	<input type="checkbox"/>
(b)质量(如好到什么程度或具体的特性)?	<input type="checkbox"/>
(c)时间(何时)?	<input type="checkbox"/>
(d)成本(按什么成本)?	<input type="checkbox"/>
5. 这些目标是有挑战性的吗? 尚合理吗?	<input type="checkbox"/>
6. 是否已给这些目标安排了优先程序?(次序,侧重等)	<input type="checkbox"/>
7. 这套目标是否包括:	<input type="checkbox"/>
(a)改进工作的目标	<input type="checkbox"/>
(b)个人发展目标	<input type="checkbox"/>
8. 这些目标是否同其他主管人员和组织单位的目标协调?	<input type="checkbox"/>
它们是否和我们上级领导人的目标、我们部门的、公司的目标协调?	<input type="checkbox"/>
9. 是否已将目标传达给所有需要掌握这种信息的人?	<input type="checkbox"/>
10. 短期目标是否与长期目标相一致?	<input type="checkbox"/>
11. 目标依据的假定是否已清楚查明?	<input type="checkbox"/>
12. 目标表达是否清楚并用文字写出?	<input type="checkbox"/>
13. 这些目标是否能随时提供反馈,从而采取必要的纠正步骤?	<input type="checkbox"/>
14. 所掌握的资源与权力是否足以去实现这些目标?	<input type="checkbox"/>
15. 是否考虑给予那些想实现目标的个人一些机会去提出他们的目标?	<input type="checkbox"/>
16. 分派给下属人员的责任是否都能控制?	<input type="checkbox"/>

## 目标管理的优缺点和一些建议

虽然目标方针管理是现在最广泛的实际管理方法之一,它的效果有时还有问题。其错误的履行常常受到责备。但是另一种理由是把目标管理可用作为一种机械的方法,集中注意于管理过程的某几个方面,而没有把它们综合到一个系统之中。

考察 185 项研究情况表明,要评价目标管理的真正效果当然



是困难的。其一，目标管理是由各种各样的组织给它下不同的定义和进行不同实践的。它有的只是指简单地设置目标，而另有一些则把它看成是一个全面的管理系统。加之，有效性也是不容易下定义的，而且业绩的增减可能是由于目标管理以外的其他因素造成的。要完成一项目标管理计划可能要用2年到5年时间，而在此时间里，这个计划以外的许多其他因素可能对企业的经营有影响。正如几年前所指出的——而今天仍然是正确的——如果一个目标管理方法产生效果，它一定是与特定的情形相适合的。

然而，人们还是可以通过现实考察和分析一些目标管理的优缺点，从经验和研究中学到一些东西。

### 目标管理的优点

前面已经指出有大量研究证明，其中许多来自实验室的研究，指出明确的目标在激励方面的好处。但是，还有其他的好处。

(1)更好的管理 目标管理的全部好处我们可以扼要地讲，就是目标管理导致管理工作有很大的提高。没有计划便不能建立目标，而用结果来定向的计划工作，才是使计划工作有意义的唯一办法。目标管理迫使主管人员去考虑关于计划的效果，而不仅仅是计划的活动或工作。为了保证目标的现实性，它也需要主管人员去考虑他们实施目标的方法，考虑他们需要这样做的组织和人员，以及他们需要的资源和帮助。同样，设立一套明确的目标，这才是更好的控制激励，这才是更好的方法去了解控制标准。

(2)弄清楚组织结构 目标管理的另一个主要好处，是迫使主管人员弄清楚组织的任务和结构。在可能范围内，各个职位应该围绕所期望的关键成果建立起来，各个职位应有人负责。已经有效地着手目标管理计划的那些公司，经常发现在他们组织里的缺陷。主管人员经常忘记：为了取得成果，他们必须根据他们期望的成果授予下属人员以权力。正如曾经报导过的霍尼韦尔公司的一位高级主管人员所说的：“有两件事同时被考虑为霍尼韦尔公司的基本信

条：为使霍尼韦尔公司开展工作，则需要分散管理，以及为进行分散管理工作，则需要目标管理。”

(3)个人承诺 目标管理的一个好处是鼓励人们专心致志于他们的目标。人们不再只是做工作、执行指示、等待指导和决策；他们现在都是有明确规定目标的个人。他们实际上已参与设置目标；他们已有机会把自己的想法纳入计划之中；他们了解自行处理的范围——他们的职权——而且他们还能从上级领导人那里取得帮助，以确保他们完成自己的目标。这些都是有助于承担责任感因素。当他们控制自己的命运时，他们便成为热心的人了。

(4)展开有效的控制工作 目标管理激发更有效的计划工作，同样地，它也有助于开展有效的控制工作。前面已谈到控制包括测量结果，并采取行动纠正计划的偏差，以确保目标的实现。在第20章中将看到，管理控制系统和过程的一个主要问题是要知道去监视什么：一套明确的可考核目标就是进行监视的最好指导。

## 目标管理的弱点

尽管目标管理系统有很多优点，但它也有若干弱点。大多数是由于在运用目标管理概念中引起的。

(1)对目标管理的原理阐明不够 目标管理可能看起来简单，但要把它付诸实施的主管人员，必须对它很好领会和了解。他们必须依次向下属人员解释目标管理是什么，它怎样能起作用，为什么要实行目标管理，在评价业绩时它起什么作用，以及最重要的是参与目标管理的人能够得到什么好处。这个原理是建立在自我控制和自我指导的概念基础上的，目的在使主管人员成为内行。

(2)给与目标设置者的指导准则不够 目标管理和任何其他计划工作一样，如果那些被期待去设置目标的人没有给予必要的指导准则，便不能起到目标管理的作用。主管人员必须知道公司的目标是什么，以及他们自己的活动怎样适应这些目标。如果公司的一些目标含糊不清、不现实或不协调一致，那么主管人员想同这些

目标协调一致,实际上是不可能的。

各级主管人员也需要计划的前提条件和了解公司的主要政策。人们必须对将来有某些设想,对影响他们经营范围内的各种政策有一定了解,并知晓目标的性质,以及为了有效地计划而把目标连锁起来的规划的性质。如果不能满足这些要求,计划工作就会陷于致命的真空之中。

(3)设置目标的困难 真正可考核的目标是很难确定的,尤其是如果要求它们每年每季始终具有正常的“紧张”和“费力”程度的情况下更是困难。目标设置可能不比任何其他类型的有效计划工作更加困难,虽然,它可能为了建立那种艰难的但是可以达到的可考核目标,要比往往只为展开所要做的工作而拟订许多计划,要做更多的研究和工作的。

参与目标管理计划的人有时报告说,过于着重经济效果,会对个人产生压力,可能引起可疑的行为。为了减少选择不道德手段去达到这些效果的可能性,最高层主管人员必须承认合理的目标,明确表示行为的期望,并给道德的行为以高度优先地位,给以奖励,对不道德行为,就要给以惩罚。

(4)强调短期目标 在大多数的目标管理计划中,主管人员设立短期目标,很少多于一年,往往是一季或更短。强调短期目标显然是危险的,也许会损害长期目标的安排。当然这意味着上级领导人必须始终保证他们现有的目标,像任何其他短期计划一样,是为长期目标服务而制订的。

(5)不灵活的危险 主管人员对改动目标往往犹豫不决。如果目标经常改动,就不好说明它是经过深思熟虑和周密计划的结果,那末这样的目标是没有意义的。然而在公司目标已修改,计划工作的前提条件已经发生了变化或政策已经改变的情况下,如果期望一个主管人员为已经过时的目标去努力奋斗,那也是愚蠢的。

(6)其他危险 在目标管理中尚有一些其他危险和困难。为了追求他们目标的可考核性,人们可能过分使用定量目标,而且在不

宜用数字来表示的一些领域里也企图利用数字,或者对一些项目的最终成果用数字表示有困难的重要目标,他们可能降低等级。

一个良好的公司形象,可能成为企业的关键力量,但它用数量来表示是困难的。有时主管人员甚至在他们的上级领导人的充分参与和帮助下,没有使用目标作为建设性的力量,忘记了对目标的管理工作要比目标的设置更加重要,那也是危险的。

在很有生气的和复杂环境下应用目标导向计划也可能是困难的。可以注意到,在人类服务救助系统中已经拒绝采用目标管理,因为下面一些困难:

- (1)把广泛的组织目标要转换成更详细的组织单位的目标;
- (2)计量业绩和提供反馈;
- (3)确定什么是有功勋的业绩和相应地奖励个人;
- (4)用数量表示长期目标和短期目标协调一致;
- (5)对快速变化的环境作出调整。

即使目标管理在某些情况下有这些困难和危险,但实际上,这种系统所强调的是设置目标,人们很久以来就认为那是计划工作和管理工作不可缺少的部分。

## 讨 论 题

1. 你认为在你所知的企业或其他地方的主管人员在多大程度上对他们的目标有清楚的了解?如果他们没有清楚的了解,那么,以你之见,如何建议他们去设置这些目标?
2. 有人对制定长期目标表示异议,因为他们认为不可能知道在将来的长时期里会发生什么事情。这是一种可取的明智态度吗?
3. 试提出一个你想看到它实现的任何种类的任何计划,并画出一张为实现这些计划和目标所必需的辅助性的网络图。
4. “我们公司里需要的唯一计划手段就是预算,如果每个人都

能实现他的预算,那末别的我们什么也不需要了,于是目标管理也就成为不必要的虚饰。”试评论这种说法。

5. 为什么你感到虽然那么多的工商企业谈论并采用了目标管理计划,但在这些计划下,业绩的实际记录却是如此之差?
6. 你是否认为目标管理可以在政府机关里引用? 大学里? 宗教团体或妇女会?
7. 你的 5 个最重要的个人目标是什么? 它们是长期的还是短期的? 这些目标是否可以考核?
8. 在你的组织里,你的上级领导人期望你在业绩上达到何等水平? 用书面表示了吗? 如果你在一张纸上写出你的工作目标,而你的领导也把他对你的期望是什么写下来,二者能够一致吗?

## 练习与活动步骤

1. 将你希望在以后 5 年内要达到的目标列出一张一览表。它们是否可以考核? 它们是否可以达到?
2. 访问两位地方团体的主管人员,一位是工商企业的,一位是政府机关的,问他们属于他们组织的全部的长期目标和短期目标是什么? 他们是否明确? 写成书面并且理解没有? 还问这两位主管人员关于他们自己的目标是什么? 这些组织如果有一种系统的方法来设置目标,就问他们的有关过程并试用图解表明它。将这张图在班里展出并说明之。

## 案 例

### 案例 4—1 拟订可考核的目标

一位分公司经理最近听了关于目标管理的讲座。当时就激发

了他的热情,更加增强了他关于目标管理的思想。他最后决定,在他的下一次参谋会议上介绍这个概念并且看看他能有什么进展。他细述了这种方法的理论发展情况,列举了在这个分公司使用它的好处,并且要求他的下属人员考虑采纳它的建议。

并不像每个人所想象的那样简单。在下一次会议上,提出了好几个问题。财务主任要求知道:“你是否有由总裁所分派给你的明年分公司的目标?”

分公司经理回答说:“不,我没有。”“我一直在等着总裁的办公室告诉我,他期望我做些什么。但是他们装得恰像与此事毫不相干的一样。”

“那末分公司要做什么呢?”有点不希望要指出任何活动的生产主任问道。

“我打算列出我对分公司的期望。”这位分公司经理说:“关于它们没有什么神秘的。我希望销售额达到 3000 万美元,税前利润率达到 8%,投资收益率为 15%,一项正在进行的项目 6 月 30 日前投产。我以后还会列出一些明确的指标。选拔我们自己未来的主管人员,今年年底前完成我们的 XZ 型的开发工作,以及雇员转换率稳定在 5%。”

参谋人员对他们的上级领导人经过考虑提出的这些可考核目标,以及如此明确和自信来陈述这些目标有点目瞪口呆。他们为他要求实现这些目标的诚意也感到惊奇。

“下个月,我要求你们每个人把这些目标转换成你们自己职能的可考核目标。不用说,这些目标对财务、营销、生产、工程和经营将是不同的。然而你们用数字来表示它们,我希望把它们加起来就实现了分公司的目标。”

1. 当他们没有得到公司总裁指派的目标时,分公司经理能够拟订可考核的目标或目的吗? 怎样制订? 你认为对于分公司经理来说,上级领导人给予的重要信息和帮助是什么?
2. 这位分公司经理设置目标是不是最佳方法? 你会怎样做?

## 案例 4-2 市政用水区

这个地区为它的上级主管人员提出一项试用一年的刺激性方案,这个方案建立在目标管理概念的基础上,是对该地区一些市民批评的一种反应。这里是所提方案的摘要。

目标设置应体现在比正常更高的业绩上。此外,强调对能够计量的业绩应该订出可考核的目标。例如,目标之一,是保持平均用水帐单按通货膨胀率的 75%或低于这个水平增加。参与主管人员将接受给予其他雇员的生活费增加金额的一半。对另一半够格的,他们应该去完成某些目标。在另一方面,如果完成大多数正常以上的目标,他们的报酬增加金额将在通货膨胀率之上。不容许发一次总付奖金,但是主管人员的业绩将反映在他们的工资之中。

人们想象这个方案如果目标没有达到,将为这个地区节省 1.5 万美元至 2.5 万美元。另一方面,如果全部目标能达到,公司的费用将在薪水中增加 2.5 万美元和 3.5 万美元。但是间接节省估计在 100 万美元或更多。这个刺激性方案,已向公众提出,通过争论来投票赞成或反对这个计划。

争论赞成这个刺激性方案的有如下理由:

1. 它将使用水率停止上升;
2. 报酬以业绩为依据;
3. 管理人员的转换率将会降低;
4. 对于突出业绩的费用将比可能节约的要低。

争论反对这个刺激性方案的有如下理由:

1. 这个方案仅仅把现有的目标提高到主管人员正常情况下所要求做到的水平;
2. 在本州内这个公司用水费用是最高的一个;
3. 如果总经理达到所有的目标,他所能得到的报酬比联邦参议员还多。如果三位其他高级主管人员完成他们的全部目标,他们会得到比一个州长更多的报酬;

4. 由于这个预算是由编制预算人且将是这个刺激性方案的受益人作成的,存在着“增加”预算的诱惑力;
5. 所考虑的以往业绩是低于标准的;对主管人员为改进他们低于标准的业绩,并做他们首先应当做的事不应给予奖金;
6. 公司的政策说明,它应该按可能的最低费用计价,供给足够的水。如果主管人员不能够完成他们的任务,他们应该在别处找工作。

1. 你认为这个刺激性方案如何?
2. 你是否认为公众应该对这个方案投票? 为什么是或者为什么不是?
3. 作为一个顾问,你会怎样建议?



## 第5章 策略、政策和计划工作的前提条件

### 【本章主要目的】

读完本章后,你应该能够:

1. 解释策略和政策的性质和目的。
2. 说明策略计划工作的程序。
3. 理解道斯矩阵和资产组合矩阵(Product Portfolio Matrix)。
4. 叙述主要种类的策略和政策。
5. 辨认波特一般性策略。
6. 推荐有效的实施策略。
7. 讨论计划工作前提条件和预测的类型和性质。
8. 使确定计划工作前提条件有效。

当今,绝大多数工商企业都致力于搞策略性的计划工作,尽管其在现代化和规范化的程度上有很大差别。在概念上,策略性计划工作表面上很简单:分析当前的和预期未来的情况,决定企业的方向和开发完成任务的手段。但是,实际上策略性计划工作是一个非常复杂的过程,它需要一种系统方法,去鉴别和分析组织外部的各种因素,还要使各种因素和企业的能量相适应,相配合。

计划工作是在一种不确定的环境下完成的。任何人都无法确定外部和内部的环境将是什么样的,即使近在下周的也是如此,而远在几年以后的更加无法确定了。因此,我们对预期的环境只能是假设或预测。有些预测变成其他计划的假设,例如,国民生产总值的预测成为销售计划工作的假设,它依次又成为生产计划的基础

等等。

在本章里,大家将学习:

- (1)策略和政策的性质和目的。
- (2)策略性计划工作程序,鉴别制订策略的主要方面。
- (3)一种把内外部因素结合起来的工具,叫道斯矩阵。
- (4)另一种分配资源工具,叫资产组合矩阵。
- (5)主要种类的策略。
- (6)叙述 3 种一般性策略。
- (7)有效地实施策略的手段。
- (8)前提条件和预测的各个方面。
- (9)用环境预测说明如何使用德尔菲技术(Delphi technique)。
- (10)各种各类的销售预测。
- (11)怎样使前提条件发挥作用。

## 策略和政策的性质和目的

策略和政策的关系很密切。两者都给计划指出方向,都是计划的框架,都是业务计划的基础,总而言之两者影响经营管理的整个领域。

### 策略和政策

“策略”一词一直有不同的用法。这个词源于希腊名词 strategos,意指“一般的”(general)。作者至少关于策略的一个主要方面的用法是各不相同的。有些作者把重点既放在目标终点(目的、任务、具体目标、一定时期的目标),又放在实现这些目标终点的手段(政策和计划)。但是,还有一些作者强调在实现策略过程中目标的手段,而不是强调目标的本身。第 3 章已经列出“策略”一词的种类繁多的意思。

由于在第 4 章已经讨论过目标,那么,我们现在将把注意力转

到情况分析上面来。假定企业目的已经确定下来,但是仍需根据情况评估后加以修改。

政策是指导我们决策思想的一般说明或理解。政策确保决策限于一定的范围之内。通常情况下,政策不需要行动,但是要指导主管人员对他们自己最终制定的决策承担义务。

政策的实质在于自主权。另一方面,策略为了增加实现既定目标的机会,关系到将要运用人力和物力资源的方向。

某些重大政策和策略实质上可能是相同的。一家公司开发仅仅适应公司营销计划的新产品的政策,或者仅仅通过零售商分配产品的政策,可能是这家公司新产品开发或营销策略的主要因素。一家公司可能采取这样的政策,通过收购其他公司来发展自己。还有一家公司可能采取只是扩大现有市场和产品来发展自己的政策。虽然这些同为政策,但是它们也都是主要策略的主要组成部分。也许一种有意义的区分政策和策略界限的方法可以说是这样的,如果要做决策的话,政策将指导我们制订决策的思想。而策略所包含的意思是,企业按既定的方向做出了调配使用资源的决策。

### **给计划指明方向**

策略和政策的关键职能是要使计划有方向可循,使计划一致起来。换句话说,策略和政策影响企业设法要发展的方向。但是,如果策略和政策各行其是,那么,它们都不能保证一个组织实际上能朝它所要的方向发展。

### **提供计划框架**

策略和政策通过指导业务决策并且常常是事先制订的,帮助主管人员拟订计划。那么,这条基本原则就是对策略和政策制订得越细微,理解得越清楚,因而编制的计划将愈益一致和更加有效力。例如,如果一家公司实行只适合公司营销部门的开发新产品的重大政策,这样公司将避免把能源和资源投向不符合该政策的新

产品上,就可以避免浪费。

### **透视:国际商用机器公司的战术**

国际商用机器公司冒险从事零售市场业务,创办了国际商用机器制造中心去销售个人计算机和打字机时,它把销售办事处布置成红颜色。然而,这鲜艳色彩使顾客惊恐不安,同时使销售人员感到不舒服。还有,这些中心配备的职员都是国际商用公司的人员,他们往往没有零售业务的经验。这些职员从他们销售讨论中反映出来,具有全面的生产知识,而他们以此驱使许多没有什么计算机知识的顾客非买不可。后来,国际商用公司转用和谐色彩装饰,同时对它们的职员进行正式的销售培训,改正了这两方面的战术性错误。尽管如此,国际商用公司还是于1986年,把它的产品中心卖给了尼奈克斯商业信息公司。这个例子说明了,一种策略要想取得成功,必须要有细致开发出来的战术的支持。

### **需要有经营计划:战术**

为了使策略和政策有效,必须要按计划付诸实施,同时,计划要订得很详细,要把企业经营活动的起码的职责都认真考虑在内。战术是行动计划,策略是通过行动计划实施的。所以策略一定要有有效的战术支持(参阅上述的透视)。

### **对管理工作整个领域的影响**

由于策略和政策影响计划工作,因此他们在很大程度上也影响管理工作的其他方面。例如,主要策略和政策将自然地影响组织结构,而通过组织结构又影响主管人员的其他职能。小艾尔弗雷德·钱德勒(Alfred Chandler, Jr.)特别分析了某些国家最大公司的历史,在他的分析里,他详细地叙述了策略是怎样影响组织结构

的。在杜邦公司,它是围绕生产线实行集中控制的组织,采用产品多种经营的策略。通用汽车公司的情况基本上是和杜邦公司一样。杜邦公司之所以采用多种经营的策略,是由于需要利用第一次世界大战后炸药业衰落而造成的剩余资源。另一方面,通用汽车公司的策略是合并和扩大几家大的不同的公司而成立该公司的策略,而这些不同的公司是 W·C·杜兰特(W. C. Durant)在 20 年代以前,用了 20 年时间买到的。虽然这两家公司的策略是以不同的前提条件和情况为基础的,但是它们基本上导致了相同的组织结构。

## 策略性计划工作的过程

虽然制订策略的具体步骤可能不同,但是至少在概念上,能够按照图 5—1 所示的关键要素建立策略性计划工作的过程。

1. 各种组织投入,包括申请者的具体目标投入。这已在第 1 章里讨论过了,不需要细谈。

2. 确立企业轮廓(enterprise profile),通常是决定公司现处何地位和应该向何方向发展的起点。因此,上层主管人员决定企业的基本目标,以及说明企业经营业务活动的地理方位,如这家企业是否应该在美国各州选好的地区经营业务,还是应该在不同国家开展业务活动。此外,主管人员估计企业的竞争形势(见下页的透视)。

3. 企业轮廓是由人们,特别是上层主管人员确立而形成的,而他们的定向对制订策略是很重要的。他们建立组织气候,同时决定企业方向。因此,他们的价值、偏好以及对待风险的态度一定要细致地考察,因为他们对策略有影响。

4. 长远目的和主要目标是企业活动所指向的终点。由于我们在以前一章里已经就这些题目进行了充分讨论,接下去将就图 5—1 所示的策略性计划工作过程的第二个重要方面进行讨论。

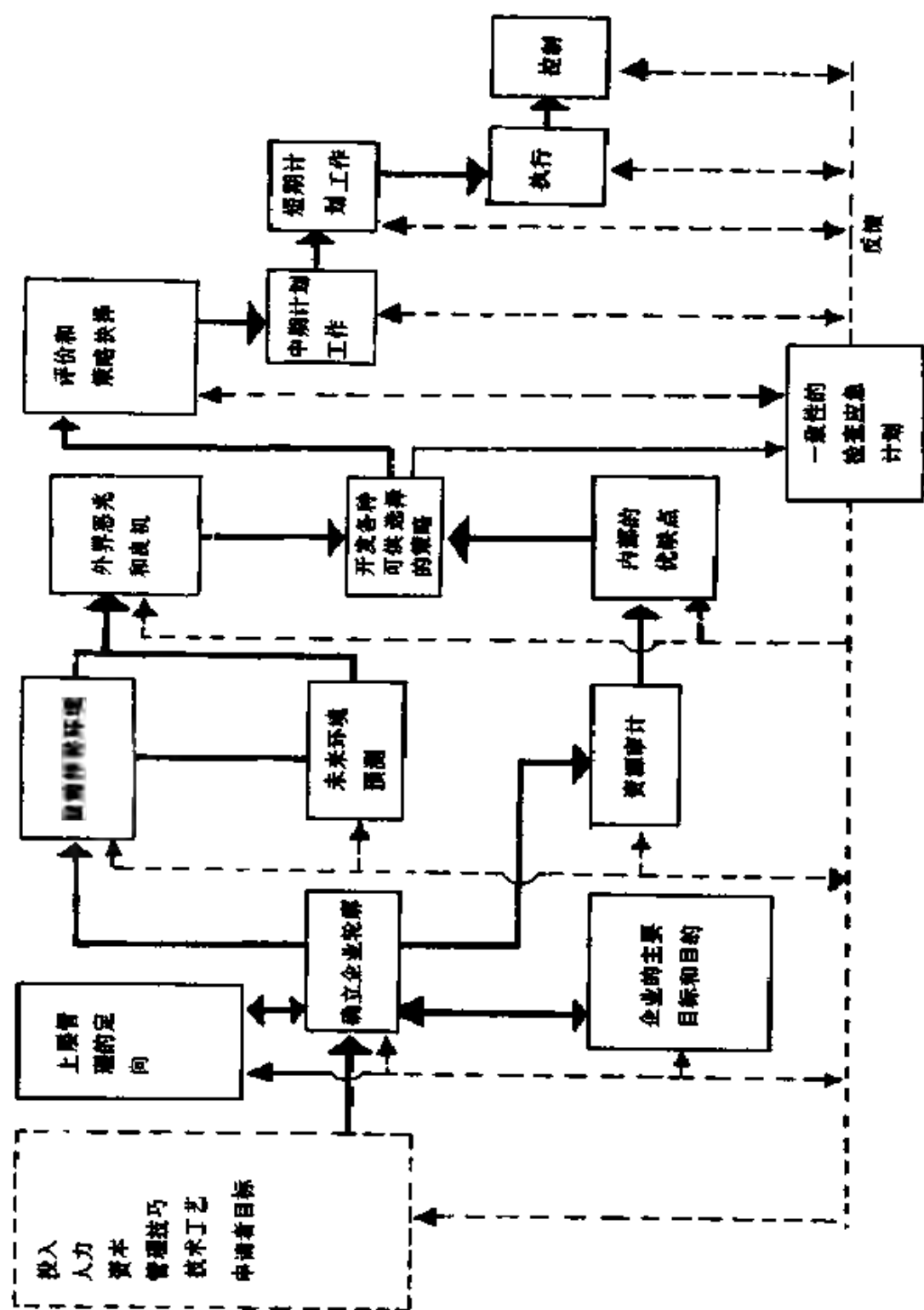


图 5-1 策略性计划工作过程

资料来源: Heinz Wehrich, "The Tows Matrix: A Tool for Situational Analysis,"

Long Range Planning, vol. 15, no. 2 (1982), pp 54-66.

## 透视：上层主管人员的抉择

上层主管人员负责对棘手问题作出决策。很多决策对公司的未来属于策略性的。让我们看一看一些改变公司方向的决策实例。

### 通用汽车公司

通用汽车公司的罗杰·史密斯看到了高科技领域的机会，以及这些机会对通用汽车公司的重要意义。因此，他决定购买电子数据系统公司。这是一家大型的数据处理公司。但是，通用汽车公司的职员十分抵制合并这两家公司，因为它们的组织文化极不相同。由此可知，长期建立起来的组织不容易改变，而罗杰·史密斯懂得很多关于剧变的困难。

### 古尔德公司

古尔德公司总裁，威廉·伊尔维萨克(William Ylvisaker)把原来生产汽车电瓶和电器设备的企业，改变成高技术电子的企业。这种新的经营方向需要在人事上也来一个改变，这样管理委员会的半数成员离开了公司。做出这样重大决策需要一位意志坚强的人，《幸福》杂志推举伊尔维萨克为十位最坚强的公司主管人之一。

### 沃纳-兰伯特公司

在沃德·黑根(Ward Hagan)要重建沃纳-兰伯特时，他必须精简药材公司。这样需要出售眼镜镜片制造厂，美国光学公司(亏损公司)，以及一家盈利的面包企业，恩滕曼公司。为了给企业制订新方向，他聘请麦金西公司提供咨询服务，给企业管理人员讲授策略性计划工作。当然，没有人能够准确地预测遥远的未来情况，但是，策略性计划工作迫使主管人员关键性地和分析地思考未来。因此，公司派送500名管理人员参加一个培训计划，接受重要的策略思想的训练。为了表示策略思想

的重要性。公司用提职升级办法来酬谢这些活动。

#### 罗姆公司

罗姆公司关心军方顾客,它依靠他们。这样,导致公司寻求有关的各种生产线。虽然它全力彻底寻求,但结果起初是令人失望的。然而,他坚持下去,继续寻求,导致数字转换仪器的发展,这种仪器比公司对手的更加先进。某些冒风险的决策后来证明是对的,而且使公司在这个领域里,在国际商用公司购买它之前,成为一个巨人。

5. 目前的和今后的外部环境一定要在良机和恶兆(threats)方面作出评价。这样的评价集中在经济的、社会的、政治的、法律的、人口统计的和地理的因素。此外,考察环境时,要注意技术发展、市场的产品和服务,以及决定企业竞争形势所需要的其他因素。

6. 同样地,企业的内部环境,就有关它的资源和研究与发展的弱点、生产、经营、采购、营销以及产品与服务等方面,应该进行审计和评价。对制订策略具有重要意义其他内部因素包括:人力资源的评定,财政资源的评定,以及像公司的想象力、组织结构和气候,计划工作和控制系统和公司与顾客的关系等其他因素的评价。

7. 在分析内部和外部环境的基础上,提出各种可供选择的策略方案。一个组织可能寻求多种不同种类的策略。它可以专门化或集中生产,像美国汽车公司生产低价轿车那样(这与通用汽车公司形成鲜明对比。因为通用汽车公司有一条完整的生产线,生产范围从生产便宜的车到生产豪华的车都可以)。

另有一种策略是多种经营,把业务经营伸向新的可盈利市场。西尔斯公司不仅经营零售业务,而且还提供多种金融服务。

还有一种策略是要走向国际,把经营业务伸向其他国家。在第25章里,多国企业提供了很多实例。在同一章里读者还将了解到,合资企业可能是适合的,特别是对大型事业来说,采用合资形式是合适的,因为它所需的资金,必须由各家企业合作集资才行。这方



面通用汽车公司和丰田合资企业,在加利福尼亚生产小轿车就是很好的例子。

根据某些情况,公司可能必须采用一种清理策略,终止无利可图的生产线,或者甚至解散这家企业。但是,在有些情况下,可能不需要实行清理,而一种紧缩策略可能是妥当的。在这样一种情况下,这家公司可以暂时收缩业务经营(参见下面的透视)。

这里讲的只是几个可能采取的策略例子。在实际工作中,各家公司,特别是大公司,寻求的是一种综合的策略。

### **透视:对日趋衰落行业的策略**

在处理日趋衰落行业时,传统的计谋是,挤出公司的钱并利用它搞多种经营,然后放弃在日趋衰落行业里经营的企业。

但是,当企业离开这个行业时,这就为留下的企业打开机会。的确,在日趋衰落的行业里可以挣钱。但是,必须采取不同的策略和战术方法。例如,这种策略可能不是去占市场的份额,但是要做其他的事情——而且要做好。

《幸福》杂志研究了7家成功的公司,它们销售相当普通的产品,如商用水泵、翻新的旧轮胎、钢产品和工业用的阀门。那些在日趋衰落行业里取得成功的公司是十分不同的,因为它们采用不同的策略和战术。以下是一些策略和战术:

- 强调利润边际(而不是市场份额)。
- 管理人员要很好地通晓业务,而且他们中很多人是从业务里成长起来的。
- 公司和主管人员要深深地扎根于他们所从事的业务里。
- 视公司如家的精神洋溢于全公司。
- 采用非正式方式传递管理。
- 公司要很快地革新。
- 这些公司也做以下事情:

- 提供良好服务。
- 集中成本控制。
- 有一个精于职员队伍。
- 坚持努力工作,逐步改善经营管理。
- 鼓励雇用人员提建议和提出看法。
- 保持存货低水平。
- 分享公司的成功。
- 有一提高生产率的奖励制度。

8. 在抉择之前,对各种策略一定要进行认真地评价。策略抉择必须根据包括在特殊决策里的风险一起加以考虑。某些有利可图的机会可以不去追求,因为一家冒险企业的失败,结果会使该企业破产。在挑选策略时另外一个关键因素是安排时间。如果不适合的时候将产品介绍到市场,即使是最佳产品也可能失败。还有,对竞争者的反响一定要加以考虑。国际商用公司对苹果公司的麦金托什计算机在销售上取得成功的反响,是降低 PC 电子计算机的价格,这时其他计算机公司——可兼容的电子计算机厂商几乎别无选择,也只好降价。这一情况说明,同一行业里数家厂商的策略是互相联系的。

9. 虽然不属于策略性计划工作过程的一部分,但是,在这过程的各个阶段,必须考虑中期和短期计划工作以及计划的实施。图 5—1 的虚线表示策略性计划工作过程。对按计划监测完成的情况,也必须实行控制。模型里的环状侧线表示反馈的重要性。

10. 策略性计划工作过程,一个最后的关键问题,就是一致性的检查和应急计划的准备工作,这两个题目将在本章晚些时候讨论。

## 道斯矩阵:分析形势的现代工具

现在,策略设计者得到了一些矩阵的帮助,这些矩阵反映重要变量的关系。例如,波士顿咨询集团开发了企业资产组合矩阵。这种矩阵将在以后讨论。近来,道斯矩阵已经被用来分析情况。道斯矩阵应用的范围更广,有它自己的重点,不同于企业资产组合矩阵的重点。但道斯矩阵并不代替企业资产组合矩阵。道斯矩阵是一种系统分析的概念框架,这种分析有利于把外界的恶兆和良机和组织内部的优缺点结合起来。

有人建议公司鉴别自己的优缺点和外界环境的恶兆和良机,这一直是很普通的事。但是,往往被忽视的是,把这些因素结合起来可能要求不同策略抉择。为了使这些抉择系统化,建议在道斯矩阵里,用“T”代表恶兆,“O”代表良机,“W”代表弱点和“S”代表优点。道斯矩阵以恶兆开始,因为在很多情况下,由于觉察到危机,问题或恶兆,所以公司从事策略性计划工作。

### 四种可供选择的策略

像图 5—2 所说明的,根据外部环境(恶兆和良机)和内部环境(弱点和优点)的分析,有四种可供选择的策略。

1. WT 策略(参阅右手下格)要把弱点和恶兆减至最少,可能需要公司,比如说,组建合资企业,紧缩开支或者甚至实行清理。

2. WO 策略力图使缺点减到最少,使良机增加到最大。这样,在某些领域里存在某些弱点的企业,或者可能在企业内发展那些领域,或者可能从外界获得那些所需要的能力(如技术或者具有所需要的技能的人手),就可能利用外界环境存在的良机。

3. ST 策略是根据组织的优点,去对付环境中的恶兆。目的是扩大组织优点到最大限度,减少恶兆到最低限度。这样,一家公司可能使用它技术的、财政的、管理的或营销的优点,去克服竞争者

推出新产品的威胁。

4. 最理想的局面是这样,公司能够运用它的优点去利用良机(SO策略)。的确,企业的目的是从矩阵的其他位置,移转到这样的环境。如果他们有缺点,他们要努力去克服它,并使缺点转变为优点。如果他们面临恶兆,他们就要对付这样的恶兆,以便使他们能够集中在良机上。

### 时间尺度和道斯矩阵

到现在止,道斯矩阵所示的因素属于一个具体时点的分析。外部和内部环境是动态的:有些因素随时间变化,而其他的因素几乎没有什么变化。由于环境是动态的,所以策略设计者必须准备几种不同时间点的道斯矩阵,要像图 5—3 所表示的那样。因此,你可以从过去的道斯分析开始,接着分析当前,也许最重要的,集中在将来的不同时期( $T_1, T_2$  等等)上面。

外部因素 内部因素	内部优点(S): 例如,在管理、经营、财政、营销、研究与发展等方面的优点	内部弱点(W): 例如,在“内部优点”这个格子内所列举的这些领域的弱点。
	外部良机(O): (也考虑风险)例如,目前和将来经济条件、政治和社会变化、新产品、服务和 技术	外部恶兆(T): 例如,缺少能源竞争,类似在“外部良机”上面格子内列出的那些范围
	SO 策略: 极大—极大 可能将来最成功的策略,运用组织的优点,去利用机会	WO 策略: 极小—极大 例如,为了利用机会,采取克服弱点的开发策略
	ST 策略: 极大 极小 例如,使用优点去克服恶兆,或者避免恶兆。	WT 策略: 极小 极小 紧缩开支,清理或者合资企业

图 5—2 道斯矩阵的策略方程式

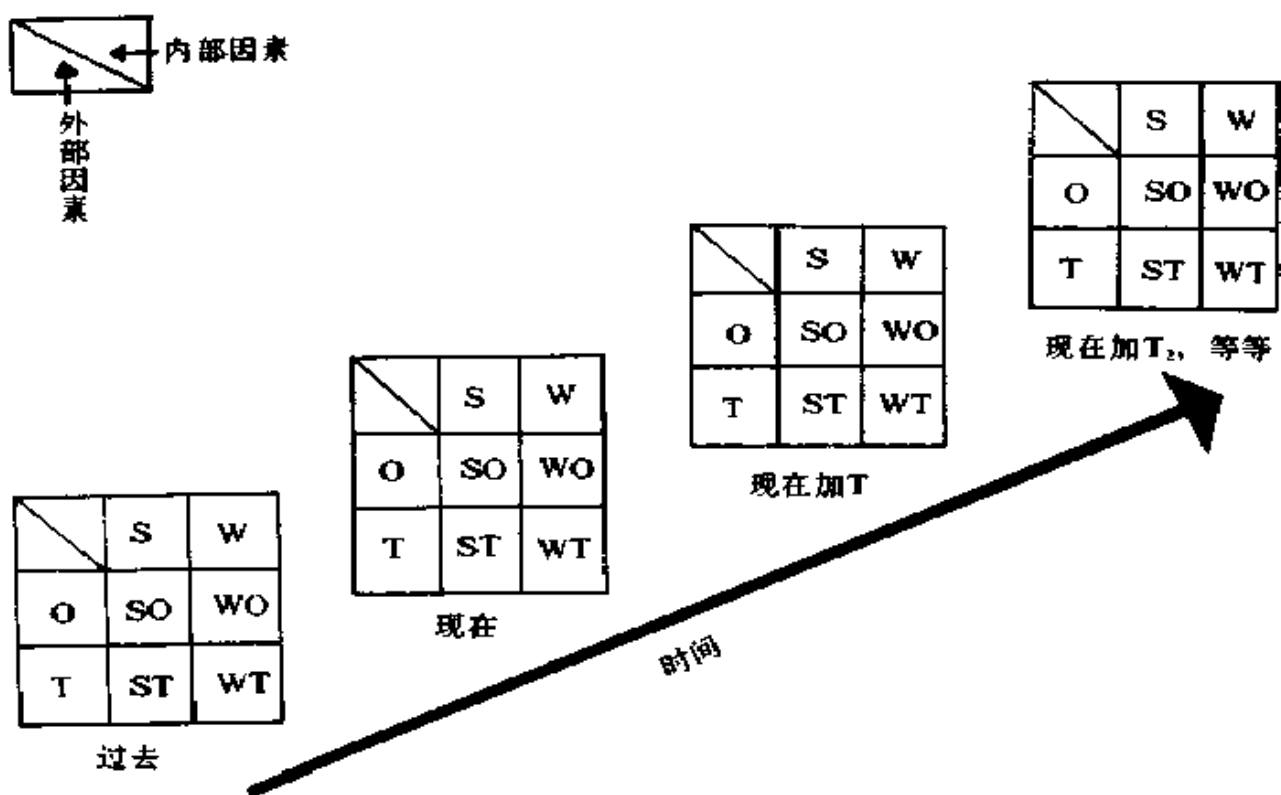


图 5—3 道斯动态分析

### 资产组合矩阵:分配资源工具

企业资产组合矩阵是由波上顿咨询集团开发出来的。图5—4, 矩阵的简化形式,表明企业增长率和公司商号相关的竞争地位的联合,按市场份额加以鉴别。处在“疑问号”格子里的工商企业,具有微弱市场份额和高增长率,通常需要现金投资,以便使它们能够成为“明星”,成为具有高增长率和强有力的竞争地位的工商企业。这些类型的工商企业具备增长和盈利的机会。“现金牛”(cash cows)具有很强的竞争地位但低增长率,通常发迹于市场,因为这样的企业能够生产低成本的产品。所以,这样企业的产品提供其经营业务所需的现金。“赖狗”(dogs)指那些低增长率和微弱市场份额地位的企业。这些企业通常已不盈利的,而且一般地都应把它们

处理掉。

资产组合矩阵为大型公司开发的。这些公司常有若干环绕策略性业务单位(SBUs)组织起来的部门。虽然在20世纪70年代,流行资产组合分析,但不是没有人提出批评的,批评者坚信这种方法过份简单化了。还有,增长率的标准就评估一家企业的吸引力来说,一直被认为是十分欠缺的。同样的情况,市场份额作为估计竞争地位的尺度,可能是不适当的。

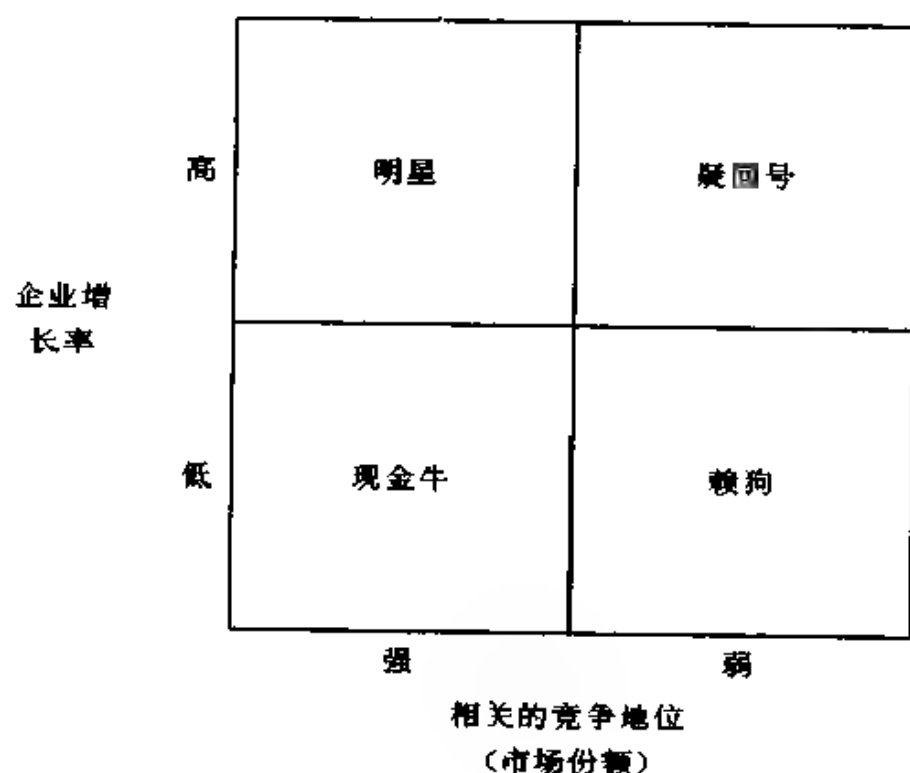


图5—4 企业资产组合矩阵

资料来源: The Product Portfolio Matrix, copyright c 1979, The Boston Consulting Group, Inc.

## 主要种类的策略和政策

就工商企业来说(也包括其他种类的组织,但作某些修正),涉

及经营全方位的主要策略和政策,可能包括在以下范围里。

### **增长的策略**

增长的策略回答这样一些问题,应该增长多少,增长多快,在何处增长以及应该如何增长等。

### **筹措资金策略**

每家工商企业和非工商企业,就筹措资金而言,一定要有一种明确的给经营业务提供资金的策略。这样做的方法是多种多样的,但是一般地说,都有很多严格的制约。

### **组织机构的策略**

组织策略必须和一家企业将要使用的组织形态的类型有关。它回答这样的实际问题,如应该如何集中或下放决策权力,什么样类型部门最适当,以及如何制订职员中的地位。很自然地,组织结构提供帮助大家完成目标的职责和任务关系的系统。

### **人事策略**

在人力资源和人力关系方面会有许多重要的策略。它们处理像对工会关系、报酬、挑选、招聘、培训和评价等问题,以及处理特别领域,像职业的丰富多采。

### **公共关系策略**

策略在这方面几乎不能独立自行其是,必须支持其他主要策略和努力。策略也必须按照公司的业务类型,它接近公众程度和易受政府部门管理影响的情况,去进行设计。为了要开发在任何方面的策略,我们必须提出恰当的问题。虽然要适合所有组织和情况的策略是没有的,也可能搞不出来的,但是某些关键问题将帮助公司找出它的策略应该是什么样的。

## 产品或服务

企业的存在要提供产品或服务。从很实际的意义来说,利润只是衡量公司如何为顾客服务得好的一个方面,虽然是一个重要方面。

新产品或服务和其他任何单个因素比较,在决定企业现在或将来命运方面有更重要的意义。这方面的要害问题可以归纳如下:

我们的企业是什么样的?

谁是我们的顾客?

我们的顾客要些什么?

我们的顾客将按什么价格来购买多少产品?

我们是否希望在产品上执牛耳吗?

我们是不是希望开发自己的新产品?

我们在为顾客需要服务时有什么利益?

我们应该如何对待现有的和潜在的竞争?

我们在为顾客需要服务方面能够做到什么程度?

我们希望能得到多少利润?

我们的策略应该采取何种基本形式?

## 营销策略

营销策略的设计,目的是要指导主管人员,把产品和服务推向顾客,同时鼓励他们来购买。营销策略和产品策略紧密相连;它们一定要相互关联和相互支持。事实上,彼得·德鲁克把这两种基本业务职能,看作创新(如创造新产品或提供新服务)和营销。任何一家企业,如果少说一点,没有两者之一;或者没有两者,几乎都是无法存在的。

下面这些要害问题可以作为企业制订营销策略的指南:

1. 我们的顾客在何处? 为什么他们要购买?
2. 我们的顾客用什么方式方法来购买?



3. 怎样才是我们最佳的销售方法？
4. 我们能提供竞争者没有提供的产品和服务吗？
5. 我们是否想采取合法的步骤去挫败竞争者？
6. 我们需要，或者能提供，支援性服务吗？
7. 我们经营业务最佳定价策略和政策是什么？

## 波特的三个普遍性竞争策略

迈克尔·波特(Michael Porter)在哈佛大学鉴定了一家企业可能采用的3种普遍性的策略。这些策略具有普遍性，因为它们广泛的范围内，适合各种不同种类的组织。因此，任何一家企业可以使用一种以上的策略。

### 全面的成本挂帅策略

这种策略的方法目的在于降低成本，而且在很大程度上是以经验为根据的。因此，着重点可能放在密切注视这样一些领域的费用，如研究与发展、销售、服务以及其他方面等的费用。这样做的目的是为了公司和它的竞争对手比较时，有一种低成本结构。这种策略往往需要占有巨大的有关市场份额和成本-效率措施，像充分宣扬的林肯电力公司这一事实所说明的那样就是如此。该公司的产品是焊接和生活用品。

### 特异性策略

遵循特异性策略的公司试图提供本行业内独一无二的产品和服务。波尔施(Porsche)跑车的确是特殊的，而以快速提供服务和零部件齐全闻名的履带拖拉机公司也是如此。

## 重点策略

采用重点策略的公司,把目标集中在顾客的特殊集团,集中在一种专门产品系列,集中在一个专门的地理区域,或者集中在成为企业奋斗焦点的其他方面。一家企业可能强调市场的特殊部分,而不是搞全行业的产品和服务。

## 有效地实施策略

考虑到策略实施的有效性,策略性计划工作不限于资源分配工作,而是要超越它去实现组织目标。策略性计划工作必须要有策略思想指导,策略思想也包括设计一种合适的组织结构,一种有效的管理信息系统。一种便利策略目标实现的预算体系,以及支持策略的奖励制度。

## 策略性计划的失败和某些补救措施

首先看一看为什么策略性计划工作可能失败的一些原因,以及关于它可能做些什么。

最近一项研究工作结果表明,策略性计划工作失败,归因于以下因素:

1. 主管人员搞策略性计划工作准备不充分。
2. 准备计划的资料不够,不能满足行动计划的需要。
3. 组织目标太含糊不清,因此失去价值。
4. 业务单位(第8章讨论不同组织形式)没有明确的鉴定。
5. 没有有效地检查业务单位的策略性计划实行情况。
6. 策略性计划工作和控制工作的联系不够。

策略性计划工作是直系主管人员的工作,他们可能由一般计划工作人员去帮助他们,特别在大公司可能是这样的。但是,为了

把工作做出成效来,必须在策略性计划工作方面,对直系主管人员进行指导。

全面的策略计划需要辅以具体的行动计划。一般地说,这将需要不同职能部门,如研究与发展部、工程部、生产部门、营销部门、筹资部门和人事部门等的直系主管人员的帮助、安排实行计划所需要的人员。但是,把多个职能团体结合成一体是不容易的。因此,公司成立了特别工作组,委重任于中层主管人员,去克服职能部门之间的障碍。

要使具体目标和一定时期目标富有意义,必须要超越像“达到最佳”这样的陈辞滥调的框框。具体化的程度取决于目标层次的水平,像在第4章里所指出的那样。

组织变得太庞大时,常常把组织划分成策略性业务单位。同时,希望这些单位如同相对独立的企业那样去开展业务活动。但是,正确地划分不同策略性业务单位的职能范围,是很重要的。否则,策略等计划工作可能是很困难的。

现在思考一下一个包括很多策略性业务单位的大组织,每个业务单位都有自己的策略性计划,每个单位都和其他单位竞争稀少的资源,每个单位都为自己的策略计划做出过分乐观的预测。因此,在公司一级里,一定会发生冲突,但是,把这些策略性计划结合起来,成为一个有意义的整体,为整个组织的利益服务,这的确是高层主管人员的一种艺术。当讨论划分部门时,我们将进一步更多地讨论策略性业务单位问题。

计划是控制工作的基础。没有计划,就可能没有控制。策略性计划和预算发生冲突的情况太频繁了。预算以去年的为基础,而不是以策略性计划为根据,这样情况发生得太多了。准备预算而没有实施策略的具体行动计划,也太经常了。那种牺牲组织的长远利益而去奖励短期成果的报酬制度,也能够使策略性计划受到挫折。

以上的讨论,清楚地告诉大家,策略性计划工作需要和总的管理过程结合起来,如和组织结构、评价、奖励和激励系统,以及使用

控制凭目标衡量业绩等因素结合起来。这正好又一次说明,有效的管理需要承认管理活动互相依存的系统方法。

## 成功地实施策略

开发明确而有意义的策略是一回事,而足以富有成效地实施策略又是另一回事,而且是具有实践意义的非常重要的事。如果策略性计划工作是成功的,我们一定要采取某些步骤去实施它。凡是希望使策略发挥作用的主管人员,都应该考虑下面 8 条建议。

### 1. 要把策略告诉所有制订重要决策的主管人员

除非我们将有意义的策略告诉所有能对规划和计划作出决策的主管人员,使他们去贯彻实施,否则制订有意义的策略就没有什么好处。除非听过传达的人明白了策略,否则等于什么也没有传达过。策略对公司执行委员会成员和参与制订策略的总经理来说,可能是清楚的。但是策略应该采用书面形式。而上层主管人员及其下属必须保证,使每个参与实施策略的人都了解策略。

### 2. 开发和沟通计划工作前提条件

稍后,我们将要强调计划工作前提条件的重要性。主管人员一定要开发对计划和决策来说都十分重要的前提条件,要向所有处于决策圈的那些人解释策略,并且下发开发规划的指示,然后作出与规划一致的决策。能做到这样的组织实在太少了。但是如果前提条件不包括计划在未来运转时所处环境的重要的假设情况,那么决策可能是根据个人的假设和偏爱而作出的,这种情况几乎肯定会导致许多不协调计划所组成的一种大杂烩。

### 3. 行动计划要反映主要目标和策略,同时有利于它们的实施

行动计划是战术性的,或者经营性的计划和决策;不论它们大小和主次,在组织的多种部门都要做。如果这样的计划和决策不反映预期的目标和策略,那么,结果将表现为模糊不清的希望,或者一无所用的动机。如果在这个领域漫不经心,策略性计划工作不可能产生一种底线(指以利润衡量企业管理好坏的指标,在会计报表

中,“利润”项目列在最后一行,也叫底线影响(译注)影响,也就是不可能对公司的利润产生重要的影响。

保证行动计划有利于主要目标的方法是多种多样的。如果每一位主管人员懂得策略,所有主管人员就能够肯定地检查职能顾问和直接下属提出来的建议,弄清楚他们贡献的东西,考察他们的建议是不是一致的。更好的主意可能是由一个合适的小型委员会检查主要的决策,委员会成员包括一位主管人员的上司,上级的上司和一位参谋专家。这样做可以使计划决策具有正式手续,从而将实施策略的重要影响明确起来。同样地,在审查预算时,应该以目标和策略为审查的依据。

#### 4. 要定期检查策略

如果情况变了,即使细微制订的策略也可能会不适宜的。因此,应该时常检查策略,就主要策略来说,每年检查要不少于一次,或者更多一些。

#### 5. 要制订应变策略和计划

凡是在竞争因素方面可能发生重大变化,或者在环境方面其他因素可能发生重大变化,就应该制订针对这样变化的应急策略。当然,谁也不能等到将来情况确定以后再去计划。甚至是存在可能发生相当多的不确定情况和条件的地方,一套既定目标、策略或计划变得陈旧,除了按照我们能在既定时间找到最可靠一套前提条件行事外,则别无选择。但是,即使那时,如果的确发生某种可能的紧急情况,我们还是需要充分的准备。应急计划能够为我们提供这样程度的准备。

#### 6. 要使组织机构适应计划工作的需要

组织机构及其授权系统的设计,应该帮助主管人员实现目标和作出为实施策略计划所需要的决策。如果可能的话,应该由一个专人去负责完成每个具体目标,以及负责推行策略以实现这个具体目标。换言之,应该把最终成果范围和关键任务确定下来,指派给某单一岗位人员,尽可能地在组织机构上行得通。由于有时不能

做出这种委派,但是除了利用一种矩阵组织形式外、不可能有其他可供选择的方案。这种矩阵组织形式是在第8章里讨论的一种类型的组织结构。矩阵里的各种岗位的责任应该加以明确的说明。

一个组织结构里的参谋分析人员的作用应该作这样明确的规定,处于参谋岗位人员的任务是提忠告。把参谋人员的研究成果和建议纳入决策系统中实际上作出决策的各个环节去。如果不这样做,结果将使独立参谋工作对计划工作没有任何价值。

#### 7. 要经常不断地强调计划工作和实施策略的重要性

即使我们可能有一套可行的目标策略及其实施的系统,如果负责的主管人员不是经常不断地强调这些要素的性质和重要性,那么计划工作和策略实施也会很容易地遭到夭折。这过程似乎是使人厌烦的,是不必要的重复,但是,它是保证组织的成员学到东西的最佳方法。受教育不是说必须参加讲习班,确切地说,很多教育可以在上级主管人员和下级工作人员日常相互交往中进行。

#### 8. 公司要创造一种推动计划工作的气候

人们往往允许今天发生的问题和危机,不抓紧处理,而妨碍明天有效地进行计划工作。要保证完成所有种类计划工作的唯一办法是,认真地开发策略和尽力设法实施策略。实际上,如果一家公司,或者任何其他种类的组织要想在一段时间里取得成功,只有照上述办法去做,此外别无选择。

## 计划工作前提条件和环境预测

在有效和协调的计划工作方面,基本的步骤之一就是计划工作前提条件问题,但它经常被忽略了。计划工作前提条件是要建立的,而又为主管人员和计划工作者同意使用,对考虑中的计划具有关键性的始终如一的假设。计划工作前提条件是指希望实现计划时的预期环境。这些前提条件包括会影响计划运转的将来的和已知条件的假设或预测。例如现行政策和现有的公司计划,这两者控

制了支持性计划的基本性质。

应该区分两种不同的预测,一种是计划工作前提条件的预测,另一种是把已经开发的实际计划转变为将来期待的预测,通常用财务数字来表示。例如,决定未来业务条件、销售额或者政治环境的预测提供制订计划的前提条件。但是,来自一项新的资本投资的成本或收入的预测,是要把计划工作方案转变成未来的期望。在第一种情况下,预测是计划工作的先决条件,在第二种情况下,预测是计划工作的结果。

与此同时,计划本身和其将来结果的预测,往往成为其他计划的前提条件。例如,一家电力公用事业公司建设一个核能发电站的决策,为制订输电线路计划提供前提条件创造了条件,而其他计划必需取决于在建的发电站。

## 环境预测

如果对未来能够做出正确的预测,计划工作将是相对简单的。主管人员将只需要考虑人力和物力资源,考虑良机和恶兆,计算达到目标的最佳方法,并以相对高程度的肯定性去实现目标。然而,实际上,环境的预测比上面讲的复杂得多。

### 预测工作的价值和领域

预测工作除了它的用途外还具有价值。首先,主管人员搞预测和对预测的检查,迫使人们想在前,看到未来和为此作准备。其次,准备预测工作可能暴露出缺乏必要的控制工作的环节。再其次,环境预测工作,特别是在全组织都参加的情况下,可以帮助统一和协调计划。通过把注意力放在将来,这样有助于把单纯的目标变成计划工作。

进行预测工作经常要选择环境范围,通常包括(1)经济的,(2)社会的,(3)政治的/法律的和(4)技术的环境。当我们检查国内外

环境及其对管理工作的影响时,在第 24、25 两章里,大家将学到关于这些方面的更多东西。不过在这里,我们将把讨论限制在技术环境,这是为了搞技术预测工作的需要。

## 德尔菲技术预测法

要想把技术预测工作搞得更准确和更有意义,方法之一就是使用德尔菲技术。虽然德尔菲技术带有几分预感和判断,或是漫无边际的自由讨论的味道,但是这种技术要比这些更准确和更有意义得多。这种技术是由奥拉夫·赫尔默(Olaf Helmer)和其在兰德公司的同事一起开发出来的,而且在科学界得到承认,享有一定程度的尊敬。德尔菲技术的规范做法如下:

1. 通常在组织内部和外部,挑选研究一个特殊问题领域里的专家们成立一个小组。

2. 要求专家在各种新发现和发展领域里,他们认为将发生什么情况,以及何时发生等问题作出预测(采用无记名方式,以便他们不受其他人的影响)。

3. 把回答内容汇集起来,把这些综合结果反馈给小组成员。

4. 用反馈回来的手头材料(但仍采用个人无记名),对未来做出进一步估计。

5. 这一过程可以重复数次。

6. 在意见交流开始形成一致的看法时,这结果成为可以接受的预测。

但是,要注意,反复提出来的意见和反馈的目的,不是迫使这些专家去搞调和折衷,而是通过更多信息的投入,使意见更有见识,更能反映全面。这样,希望专家中间在占有灵通信息的条件下,达到一致的意见。经验已经证明这种希望是可以达到的。



## 销售预测工作：主要计划和前提条件

即使在企业里采用销售预测工作一直是值得受到重视的，以市场预测作为计划工作基础的思想，在非营业性的企业里也如此，也有很多共同之处。可以肯定地说，一座大学一定关心把它的计划工作和它的学生“市场”连在一起。一个政府的福利部门一定要把它的计划和它要完成预期情况的任务密切相配合，还有某一地区的预期教友人数一定影响教堂计划。

### 销售预测的性质和使用

**销售额预测**是根据产品价格和价格，在若干月或若干年内，对预期销售额的估计。这样，销售额预测是一种未来的传统的损益表的预计销售额部分。

销售额预测是内部计划工作的要害。进行业务活动和资本支出，以及制订各种各样的政策，都是从预期销售额中，以获取最大利润为目的的。虽然也有一些企业，它们无需多注意销售额（例如，小城市的自来水公司，或者政府的防务承包商，都有长期订货，几乎不会取消对它们的订货，或修改对它们的订货），但是可以长期忽视市场的企业还是很稀少的。即使根据支持价格经营农业的农夫，对来年某些产品也可能需要一个有保证的市场，也不能无视市场的影响，因为，市场影响后继年份，或者影响备选的庄稼。

较小公司常常犯错误，因为它们相信销售额预测太费钱，但又疏忽各种几乎不花什么成本，或者不要成本而能得到的资料来源。在采购代理商、销售人员中，财务主任和生产主管人员中，有些人可能掌握或多或少的信息，把这些信息汇总起来，就能够进行一项可接受的预测。另外，从政府和工业信息来源中可获得大量资料，这样做既不困难，又不费钱。

## 销售预测的方法

销售预测方法一般地可以分为(1)主管人员集体审定法,(2)推销人员意见综合法,(3)用户期望法,(4)统计法,和(5)演绎法。

### 1. 主管人员集体审定法

主管人员集体审定法也许是销售预测的最古老、最简单的方法,因为这种方法仅仅是把上层主管人员的意见汇总一起,得出一个折衷意见,所以这样的许多意见不比预感好多少。在多数情况下,最终的估计是总经理的意见,他是在考虑了其他主管人员意见的基础上提出来的。在其他情况下,以投票方式征求意见导致一种初步的平均预测。在某些情况下,这种集体审定的过程差不多等于集体推测;而在其他情况下,集体审定法包括由富有经验的主管人员进行认真的判断,在作出判断前,他们研究了影响公司销售额的基本因素。

这种方法的优点是易行和简便,考虑到把经验和判断汇集在一起,不需要准备搞复杂的经济研究和统计工作。但有一个优点往往没有说到,这就是通过迫使上层主管人员做估计,可以促使他们去发掘有关的数据。另外一方面,这样一种方法又有严重的缺点,例如,预测可能单凭意见,而不以事实和分析为根据。

### 2. 推销人员意见综合法

销售预测普遍采用的方法之一是,要听取推销人员和销售经理关于预期销售额的综合意见。通常的做法是,要求推销人员就他们经营业务地区对销售作出预测,然后,由区域销售主管人员检查这些估计,最后由总部的销售主管人员来审定。有时候,关于经营条件,一般来说,以公司计划工作前提条件的形式,给销售人员以指导,而销售人员的估计往往由公司商标、销售的产品专家,以及主管广告业务的主管人员来审评。

这种方法是从这样一种信念出发的,凡是最接近销售环境的那些人,掌握最好的市场知识。属于这种方法的其他优点是,至少

在最初,它把预测工作交给那些一定能完成此项工作的人,它提供一种广泛榜样,使全部预测工作做得更加有效,同时,它容易按产品、顾客或地区进行分类分析。

另外一方面,推销人员意见综合法会碰到这样倒霉的事,推销人员,甚至常常还有销售主管人员,除了最近将来外,对任何期限的预测工作来说,都是易于成为不合格的预测工作者,因为他们倾向于只重视权衡当前的条件。这样,凡是要搞比短期长的预测,推销人员,由于缺乏基本的社会的、政治和经济的趋势的知识,一般地要作好预测则束手无策。另外,在某些条件下,特别是在预测用来制订定额目标时,推销人员对预测往往悲观,而在其他情况下,特别是推销人员对开支、推销或广告宣传等,要求有更多的自由处理权时,他们的预测又往往相当乐观。

与此同时,多数公司已经发现,由销售组织提交上来的预测资料,对公司预测工作来说,是很有用的和有价值的投入物。大家认为,推销人员意见综合法和各种其他方法适当地交叉核查时,这种方法已经产生出乎意外的良好预测结果。这里讲的各种其他方法,如由总部的营销和销售专家参加检查,以及由销售人员根据实际结果核对他们过去业绩的估计。

### 3. 用户期待法

很多公司,特别是那些为工业领域里的工业客户服务的公司,是由少数几家公司组成,或者是由几家大公司占这个领域的垄断地位,它们认为,把它们的预测以这些客户的预期采购量为基础,是可取的。事情很清楚,如果一家公司能够搞到它的客户将采购什么,而又有足够和可靠的信息样品,即使实际订单还没有拿到手,该公司也有一个制订销售预测的良好基础。

用户期待法有明显的优点,在这方面其他预测方法是不适合的,或者公司不能凭自身作出系统预测,例如,在小公司里,资源有限而要搞预测工作,如果在新产品方面用户是已知的,或者在供应商依靠主要客户的采购计划的情况下,采用用户期待法是有优点

的。但是,这种办法显然在客户多,不易确定客户所在地,或者得不到客户合作的情况下,也难以采用。因此,用户期待法也是根据准确地评估客户预期的困难情况来定的,因为这些预期情况的最佳之处通常是估计需要,而不是承诺。

#### 4. 统计法

销售预测工作通常最可靠的方法是,应用各种统计方法。由于数学技术改善了,计算机已经被广泛使用,统计也是如此。这些统计方法可以分为(1)趋势和周期分析法,(2)相关分析法,(3)数学公式或模型法。

##### (1)趋势和周期分析法

分析人员通过分析趋势和周期进行预测时,他要整理出一套有关数据的系列。这套数据系列反映以美元或计算单位表示的销售情况,以每千人口为单位的销售量,或者其他销售量的基本指标。然后,根据这些数据,运用外推法进行预测。这种分析是以这样的假设为依据的,这种假设就是“过去的是现在的序幕”,并且如果不发生任何变化,这一趋势将继续下去。那么,是否将发生“任何变化”,就要取决于分析人员的判断了。实际上,对使用预测的人来说,要知道这种预测是否仅仅代表一种过去的趋势,还是代表这位预测者期待将发生什么的一种真实预测,这一点是很重要的。

##### (2)相关分析法

广泛使用的统计方法之一是相关分析法,即衡量公司销售额和一个或多个其他因素之间的关系。人们通常所希望了解的是,销售额和某些能够使用具有适当准确度的广泛的全国性指数之间的一种密切相关性。这些指数有国民生产总值、国民收入或者消费者能自行支配的收入。这些相关性,不论是直接地,或者是在既定时限的超前时间或滞后时间,能够给公司提供进行销售预测工作的有用的和高度可靠的基础。

实际上,每一位预测工作者在使用这种方法时,都找到了某些准确的相关性。许多公司已经发现,除了行业销售额外,它们的销

售额都和某些全国性指标有一种密切关系。当然,预测工作者的问题是要研究各种具有超前和滞后的关系,应找到作为公司销售指标用的一种或多种相关的关系。

### (3) 数学公式或模型法

第3种统计方法通常是从找到一种趋势或者相关分析关系中产生出来的一种方法。这种方法是要创立一个数学公式,叙述若干变量与公司销售额之间的关系。事情常常是这样,一家个别公司的销售额取决于若干变量。如果公司销售额和这些变量关系能相当准确地确定下来,或者能够作出可靠的假定情况来填补统计上的缺口,就能够建立对预测工作者非常有用的一种数学模型。

### 统计方法的局限性

虽然统计方法从可靠性这一点来看,对搞销售预测工作是好,但是,这些方法往往带有某些缺点。它们需要调查研究,需要使用在统计上受过培训人员的帮助,但这样做可能费用很大。人们不总是可能找到可靠的趋势、相关关系或数学关系。例如,很多防务的分承包商发现,他们的销售潜力紧密地和防务战略、冲突的过程、个别计划支出水平以及工艺的进步情况等一些捉摸不定的因素连在一起,而这些因素中,没有任何一个因素和可预见的全国或行业数据有可靠的相关关系。也还存在一种危险,主管人员可能过分地依赖于统计关系和内含的成果,因此,贻误了凭智力判断本来可以估计出来的重大变化。不论哪种统计方法,大家必须认识到,过去的数据只能用作预测的基础,同时,未来不一定必然反映过去。

### 5. 演绎法

任何预测都不应该忽视从实际出发,从相关关系出发,运用判断和智能演绎方法的机会。总起来说,这种方法所要涉及的问题,就是要搞清楚目前的情况怎样、在何处销售和问一问什么原因,然后运用客观的因素和主观的判断,进行推断地分析根本的销售量因素。虽然这样搞出来的指标,可能成为一种数学模型,或者可能

仅仅是事实和有价值判断的一种不明确相关的混合物,但是,这些指标往往是一种有用的手段,用来检验通过更多科学方法所达到的结果。

预测艺术的状况毕竟是,运用富有智力和经验的头脑,对销售状况作出独立的,但很明显往往又是直觉的评估,但这仍是搞预测工作的人不应该忽视的投入。有时把这种方法称为“失马”的技术。这是一个关于寻找失马最好方法的古老笑话:去到最后看到过马的地方去找,不过问一问你自己,如果你是一匹马,你会去哪儿。

### 各种方法的综合运用

在实践中,有一种把各种销售预测方法综合起来使用的趋势。这是应该的。对公司计划工作的各方面的最后预测的重要性,要求有一个可行的预测系统,能够利用各种可能投入的资料。而使搞预测工作者感到温暖和给他们一种可靠感的,就是发现根据独立方法和数据取得的各种不同的预测指标都指向同样的结果。但是,即使预测的结果不同,其差异仍可以作为一种警告,提醒大家单独某种方法可能忽略了某种基本因素。

### 实际应用中的销售预测工作

为了要了解销售预测工作技术,可以检查几家公司搞的一些预测工作的典型例子。

#### 起点:关于未来的假设

一家大公司进行预测,让参谋人员先准备一份一般业务经营条件的预测,叫做一种“关于未来的假设”。产品销售额的预测要从外部经营环境的这样前提条件出发而设计出来的。参谋人员考虑各种内部的和外部的因素,这些因素对销售可能有影响,如价格、生产能力、市场、技术变革、竞争以及销售促进计划等。然后把这些因素综合起来,从而获得预测。

未来的基本假定由工作人员和中层主管人员考虑总的经济情

况作出预测后,就形成了。然后,在完成预测前,举行一系列会议,请推销人员和公司的其他人员参加,查明白所有的因素都已经适当地被考虑到了。此外,还要和生产、广告、研究,成本和定价等方面的参谋专家开会。这种预测在这些会议上经过讨论后,才把它送到公司的成品委员会,委员中有几位副总经理。当这个委员会批准了,或修正了这个销售预测时,它就成为全体主管人员在计划预算和业务活动时的指导原则。

#### 起点:推销人员

另一种典型情况是,最初的预测是由每个内行的推销人员为他们本人主管的地区搞出来的,然后,由产品经理和主管销售的副总经理对它进行修改,改正某些推销人员的众所周知的乐观主义或悲观主义的预测。第二个预测,以综合历史情况和可能影响公司销售额的未来情况为基础,由公司的经济学家认真地研究经济和市场统计资料后准备出来的。此外,还补充采用抽样检查技术,来确定公司产品的实际市场销售情况,像工业和其他顾客的计划 and 实务所表示的那样。上层管理人员拿这三种分别准备的预测举行会议,对各种预测加以评定和修改。这最后结果的预测成为公司制订计划和经营业务的基础。

#### 起点:三套销售预测

在实际做法中发现的另一种变种方法,如同以前的例子一样,就是公司准备三套销售预测。一套是由总公司销售部门的工业专家准备的,另外一套是由商业研究部门准备的,还有一套是由实地的推销人员准备的。把这三套预测提交给销售主管人员,他又把这三套预测,连同由他统一和协调这三套预测差异的预测,上交给销售副总经理,然后,由副总经理审核和修正为经协调和统一差异的预测,并提出最后批准的预测,作为公司经营业务的计划工作基础。图 5—5 表明这种销售预测工作程序的实例。

## 有效地确定前提条件

由于计划工作的前提条件不合格,在计划工作和制订计划的协调工作方面造成这么多的失败,因此,应该特别注意计划工作的这一步骤。在计划工作中,要鉴别在未来环境中将影响主管人员计划的因素是很困难的,然而,一旦这些因素确定了,要想达到一致而又富有意义的在实践中实际使用的计划工作前提条件,也是很困难的。

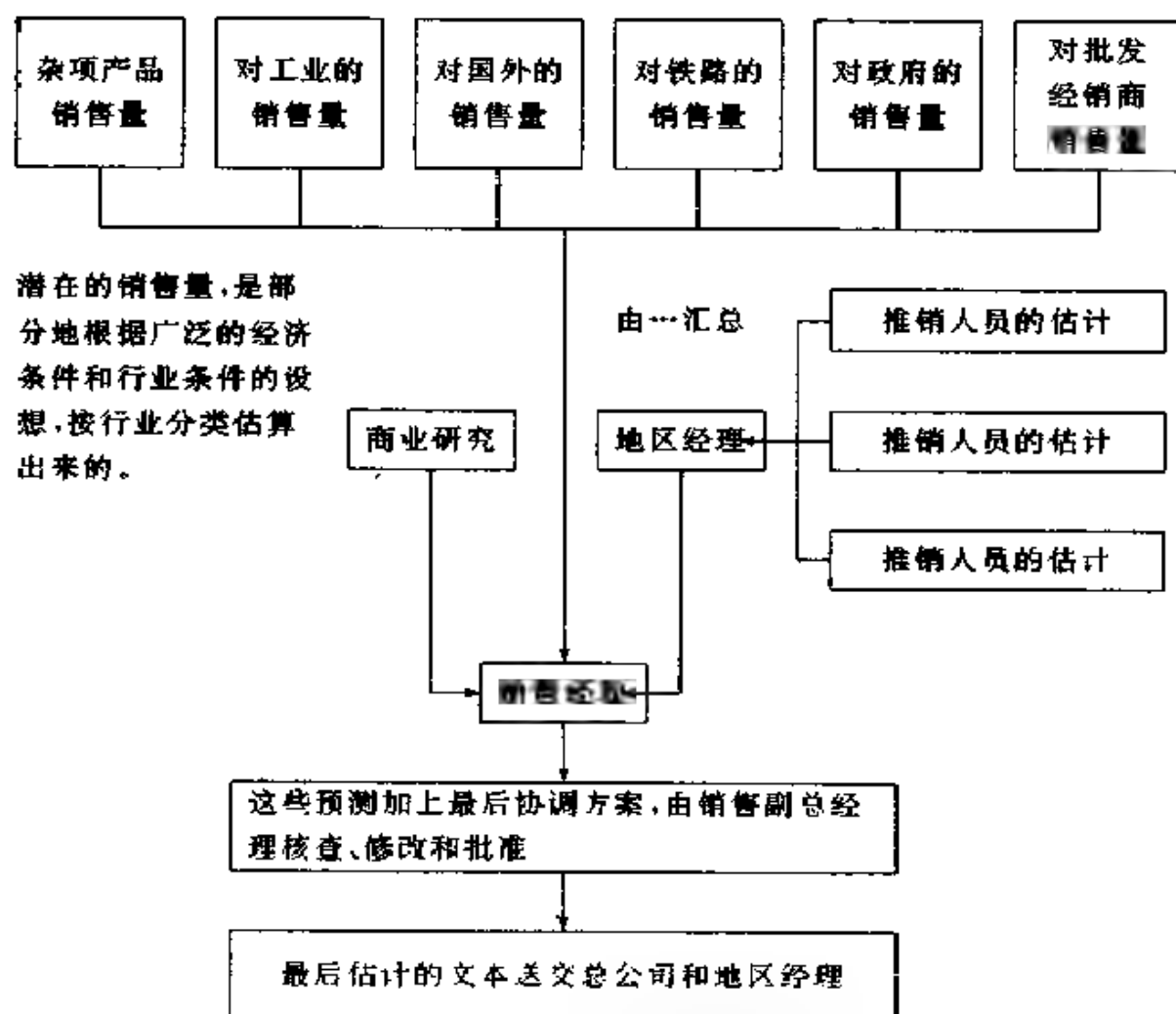


图5-5 销售预测工作程序



## **1. 筛选在物质上对规划有影响的前提条件**

有许多前提条件,这些前提条件对一家企业来说在策略上是非常重要的,但对另外一家企业来说就不是很重要了。因此,每家企业的上层主管人员,以及在一定程度上,这家企业的每一位主管人员,应该挑选他们自己的前提条件。这样就应该提出和回答这样一个根本问题:在环境中什么样的内部的还是外部的因素将影响由我负责的计划进程?

## **2. 开发应急计划工作所需的各种备选前提条件**

由于对未来不能作出很肯定的预见,所以要提出不同的假设条件,以适应开发计划的需要。

## **3. 保证计划工作前提条件的协调一致**

确保前提条件协调一致的一个办法,就是要总部和部门一级的计划工作人员,提出适用于企业或部门的决定性的计划工作前提条件,向有关的上层主管人员推荐。上层主管人员一般地和他或她的工作人员商量后,批准这些前提条件,这样将确保,经过筛选而形成的假设,将成为企业或部门愿意把它的前途依托在上面所说的假设上。

## **4. 沟通计划工作的前提条件**

有效地沟通计划工作前提条件的首要要求之一是,分析所有主管人员“需要知道什么”,从广义上而不是从狭义上加以说明,并且确保他们可以掌握对他们计划工作十分重要的前提条件。有些公司认为,给需要的那些人,编制和分发计划工作前提条件手册是一种明智之举,而且要将假设和计划工作的广泛应用结合起来。当然,手册随着前提条件的变化而加以修改,使其保持当前情况。手册还应该把这种实际做法补充进去,在上级要求主管人员提出预

算建议或推荐预算规划时,或分配主要任务时,还要由上级提出和分发补充的特别关心的计划工作前提条件。

总而言之,策略和政策给企业指出方向,并且对制订战术和其他行动计划提供框架。有意义的计划工作前提条件,有利于计划的协调一致性。

## 讨 论 题

1. 如何区别策略和政策?
2. 策略和政策对非营业性企业(如工会、国务院、医院或城市消防部门)像对工商企业一样重要吗?为什么?怎样重要?
3. 为什么应急策略是重要的?
4. 挑选你熟悉的一家企业,辨认它的优缺点。在外部环境里,它的特殊良机和恶兆是什么?
5. 你怎样在组织上评价你的学院或大学?该校是经营何种“业务”的?
6. 怎样才能有效地实施策略?
7. 人们经常把销售预测认为是一项计划和一种前提条件。说一说你的看法。
8. 用你的判断,鉴别福特汽车公司为了预测今后两年的汽车销售量,需要哪些主要前提条件,请说明。
9. 目标、政策和程序可以作为计划工作的前提条件吗?
10. 你将如何实实在在地把德尔菲技术,应用到就公司在今后10年将面临的重大社会问题提出前提条件?
11. 怎样才可以使前提条件工作有效?

## 练习与活动步骤

1. 用策略性的计划工作概念,联系你的生活。说一说你的优缺

点是哪些？在此分析基础上，在这个世界里，什么“任务”适合你？

2. 根据你面临的重要决策问题，概括地说明针对这个问题的更多的重要计划工作前提条件。在这些前提条件里，多少属于知识问题？多少属于预测问题？多少是质量问题，以及多少是数量问题？有多少是你能控制的？

## 案 例

### 案例 5—1 半导体公司

半导体公司是西方众多的电子企业之一。在过去，这家企业一直是理所当然地取得成功。可是，现在这家企业意识到日本竞争的威胁。这家公司的总经理，约翰·亨德森(John Henderson)觉悟到，在这行业里，取得成功的关键之一是，企业成为高技术的革新家。因此，他请一位咨询顾问马丁·里奇(Martin Rich)，分析组织能成为一家成功的高技术企业的适应性。

这位咨询顾问提出以下的调查研究看法：企业的目标大多数是为期一年，而且主要适合于经营活动。对于从长远看可能是有利的经营活动，主管人员并没有受到奖励。奖金是根据短期目标的实现而发给的。一般地说，主管人员是好的“消防战士”，但是没有花费多大精力来防止问题的发生。也没有什么集体的努力。每一位主管人员都集中精力于自己的任务。主管人员大都关心内部经营，几乎不关心外界的环境。

总经理认真地听取这位咨询顾问的报告。实际上，这个调查研究的结论加深了他对这个组织的印象。但是重要的问题是，现在应该怎么办才能解决这些问题？

1. 你在评估外界环境时，考虑什么因素？
2. 你如何去制订策略性计划和目标？写一份任务说明书。请

列举公司总目标的例子。

3. 为了鼓励主管人员共同为长期目标工作,你将做什么工作?

### **案例 5-2 麦克唐纳餐馆:在世界各地从事快餐服务**

雷·克罗克(Ray Kroc)在 1955 年开设第一家麦克唐纳餐馆。他的餐馆,在菜单上的种类不多,但在质量高、价格公道、环境清洁条件下,迅速地给顾客提供食物。麦克唐纳餐馆以质量、服务、清洁和价格四好著称。这家连锁餐馆扩大到美国的每一个州。1983 年前,麦克唐纳餐馆在美国已经拥有 6000 家以上的餐馆。

1967 年,麦克唐纳餐馆在美国国外——加拿大开设第一家餐馆。在 1985 年前,国外销售额大体上占麦克唐纳总收入的 1/5。然而,快餐几乎还没有普及到很多文化生活。虽然 90% 的东京日本人已经吃上麦克唐纳的汉堡包,但是东京外,几乎没有什么人知道汉堡包是什么东西。在欧洲,麦克唐纳餐馆在餐馆行业的销售额里非占很大的百分比,但是,在快餐市场里控制很大市场份额。

快餐的口味是美国式的,但在国外,比国内流行得更快。麦克唐纳餐馆在国际上的销售额每年都在不断地增加很大百分比。每天在 40 多个国家,有 1860 万以上的人在麦克唐纳餐馆吃饭。

麦克唐纳餐馆的传统菜单一直取得惊人的成功。有多种饮食习惯的人已高兴地采用各种馅的夹饼和炸制食品。麦克唐纳餐馆向日本人介绍法国炸制食品以前,土豆仅仅用作制淀粉用。德国人认为,汉堡包是来自汉堡城的人。

快速、面向家庭服务、清洁、价格公道,是麦克唐纳餐馆取得很大成功的原因。麦克唐纳餐馆是欧洲接待有子女家庭的首批餐馆之一。在餐馆,儿童们不仅仅是受到欢迎而已,而且在很多餐馆,还提供彩色蜡笔和纸,开设游艺场,或者罗纳德·麦克唐纳(Ronald McDonald)玩具人(能讲 20 种语言等),以此款待儿童。

在麦克唐纳金色拱门里的每家餐馆,规定相同的基本菜单和四项标准——质量,服务,清洁和价格。它的产品、配料和烹调程

序,以及厨房设计实行标准化和严格管理。

麦克唐纳餐馆取消了第一个在法国的经销地区,因为他们没有达到快速服务和清洁的标准,即使他们有高额利润。这样可能已经延误了它在法国业务的扩大。

餐馆由当地管理人员和各种人员经营管理。业主和经理必须到靠近芝加哥的汉堡大学学习如何经营麦克唐纳餐馆和保持质量、服务、清洁和价格四项标准。这家大学的校园图书馆,现代化的电子教室(包括同声翻译系统),为很多大学所羡慕。

麦克唐纳餐馆通过控制分配的每个环节,保证产品的一致性。地区分配中心采购产品,并把产品分配给逐个餐馆。如果符合具体规格,他们将向当地供应商购买。麦克唐纳餐馆对能供应的产品,都给以特惠待遇。例如,要采用欧洲的爱达荷土豆是很困难的。

麦克唐纳餐馆在每个国家采用的竞争策略基本上是相同的:首次进入市场,采用强大的广告宣传,尽可能快地创建牌子。新餐馆开业要大张旗鼓。一家东京餐馆开业时,参加的人数多极了,警察不得不关闭街道,禁止车辆通行。这种策略帮助了麦克唐纳餐馆在快餐市场上占有强大市场份额。

广告运动要以当地生活习惯的主旋律为基础,要反映不同环境。在日本,夹饼是一种小吃点心,所以麦克唐纳餐馆和糖果点心店以及新“快寿司”餐馆进行竞争。现在,当地餐馆推崇麦克唐纳餐馆支持国外许多慈善事业的作法。

麦克唐纳餐馆一直愿意把最大控制权交给它在远东经营业务的机构,因为在那里很多餐馆是和当地企业家合资经营的企业,当地企业家拥有餐馆的 50% 或更多的股权。

欧洲和南美洲的餐馆一般采用公司经营形式,或特许经营权方式(虽然在法国有很多联营机构——合资企业)。像美国特许经营权,允许餐馆在国外试办。在日本,汉堡包的个儿比较小,因为大家认为汉堡包是点心小吃。1/4 磅的计算方法,对使用十进位制的人来说,是没有意义的,所以把 1/4 磅的汉堡包叫做双夹饼。德国

一些餐馆供应啤酒,有些法国餐馆供应酒。一些远东的麦克唐纳餐馆出售东方面条。但是,这些新项目不许破坏现行的经营业务。

1. 麦克唐纳餐馆面临什么良机 and 恶兆? 如何克服? 本来又有什么方案可供选择?

2. 在麦克唐纳餐馆进入欧洲市场前,没有多少人相信快餐能在欧洲成功。为什么你认为麦克唐纳餐馆是成功的? 它推行了什么策略? 这些策略不同于它在亚洲的策略,怎样不同?

3. 麦克唐纳的基本哲理是什么? 它如何实施这种哲理和适应不同环境?

## 第6章 制订决策

### 【本章主要目的】

读完本章后,你应该能够:

1. 合理地分析决策的全过程,要特别注意根据既定目标,评估各种备选方案。
2. 提出各种备选的行动方针,并适当地考虑制约因素。
3. 在经验和实验基础上,以及根据分析和研究,对各种备选方案进行选择。
4. 区别程序化决策和非程序化决策。
5. 理解在确定和不确定条件下的决策,以及在风险条件下决策之间的差别。
6. 运用风险分析、决策树和优先理论,从备选方案中进行挑选。
7. 承认决策支持系统的效应。
8. 评定制订决策的重要性,懂得制订决策的各种其他因素。
9. 把系统法应用到制订决策中去。

从定义出发,制订决策就是从行动方针的备选方案中进行选择。这是计划工作的核心。如果对企业资源安排、行动方向或者企业的声誉方面应该承担的责任没有作出决策,那么,也就谈不上有计划了。在制定应承担责任之前,我们只不过是计划工作进行研究和分析而已。主管人员有时把制订决策看成是他们的中心工作,这是因为他们必须经常地就这样一些问题:要做什么、由谁来做,以及何时、何地,有时甚至如何做,做出抉择。然而,制订决策工

作仅仅是计划工作的一个步骤,即使很快地作出了决策,也不需要多用脑子,或者对行动的影响也只是片刻时间。制订决策工作还是每个人日常生活的一部分。孤立地判断一个行动方针,情况是很少的。因为每项决策实际上必须和其他计划相契合一并考虑。由于在制定决策前需要进行系统研究和分析,因此,那种指手划脚,按按电钮的老一套老爷式的管理不行了。

## 制订合理决策的重要性及其局限性

在第3章概述和讨论计划工作步骤时,我们实际上认为制订决策是计划工作的一个主要部分。其实,如果已经知道机会和目标,计划工作的真正核心是决策的过程。因此,在这方面,人们认为通向制订决策的过程有以下四个方面:(1)提出前提条件,(2)鉴别各种备选方案,(3)按照既定目标对备选方案进行评估,(4)选定一个方案,就是说,做出一个决策。

像人们将注意到的那样,本章对制订决策的讨论,虽然强调选择行动方针的逻辑性和方法,但是实际上是把制订决策作为计划工作的步骤之一。

### 制订决策的合理性

大家常说,有效地制订决策一定要合理。但是,什么是合理性?在何时才是一个人在合理思考或合理抉择呢?

办事合理的人,或者合理抉择的人,在力图达到只有行动才能达到的某种目标。他们必须清楚地了解备选的方针,而凭这些方针,在现有的环境和限制条件下能够达到目标。他们还必须根据这既定目标,具备分析和评估备选方案的信息和能力。最后一点,他们必须有通过选出最有效地满足实现目标的方案,达到最佳解决问题的愿望。

我们很少做到完全合理,特别在管理工作方面是如此。首先,



没有一个人能做出改变过去的决策,决策一定是针对未来而作出的,而未来几乎肯定牵涉不确定因素;其次,很难识别所有可能用来实现目标的备选方案;这种情况在制订决策牵涉到要做从前未曾做过的事情的机会时,更是这样。此外,在多数情况下,不是所有的备选方案都是能够加以分析的,即使运用最新的可供使用的分析技术和电子计算机也是如此的。

### **透视:康派克公司和国际商用机器公司**

1986年康派克公司宣布一种新型的个人用计算机,德斯普洛(Despro)386。这种新型机是以英特尔80386芯片为基础的,因此它比国际商用机器公司AT计算机所使用的芯片的速度快很多。1986年,推销这种新型计算机的决策是冒着很大风险的,并且决策是根据不全面的信息而作出的。而且这一决策又偏离康派克公司的先前策略,而那种策略实践证明了是成功的。在过去,康派克公司制造使用国际商用机器公司软件的计算机,遵循国际商用机器公司的标准。

但是,由于康派克公司推出德斯普洛386,超过公司巨人国际商用机器公司,处于领先地位,康派克公司在1987年想要推销根据80386技术制造的计算机。

那么,康派克公司有什么难处呢?一方面,康派克公司可能超过它的主要竞争对手处于领先地位,获得市场的很大份额。另一方面,国际商用机器公司的新产品可能具有某些专利特点,而这些特点最后可能使德斯普洛386无法和国际商用机器公司的计算机相匹敌。此外,个人用计算机的成败很大程度上又取决于计算机软件(程序)。在没有弄清楚康派克公司确实能和国际商用机器公司的计算机并驾齐驱之前,那么,软件制作者可能不愿意投入他们的力量。

## 有限的合理性或“有界的”合理性

主管人员必须对有限的合理性,或“有界的”合理性感到满意。换句话说,即使主管人员认真地设法做到完全合理,但是,信息、时间和确定性的局限性,使合理性的程度受到限制,不可能做到完全合理。由于我们在具体工作中不能够做到完全合理,所以有时主管人员讨厌风险,主张“谨慎行事”,在这样情况下,就妨碍他们做出最佳解决问题的意愿。赫伯特·西蒙把这种情况叫做使人满意,也就是说,既定情况下挑选的一种令人满意的,或足够好的行动方针。虽然很多在管理上的决策是人们怀着尽可能安全“通过”的愿望做出的,但是多数主管人员确实力图凭他们的能力,在合理性限度之内,根据风险的规模和性质,制定最佳决策。

现在,我们将详细地考虑决策过程的步骤。

### 拟订备选方案

假定我们知道什么是我们的目标,并且就明确的计划工作的前提条件取得一致意见的情况下,制订决策的第一个步骤,就是要拟订备选方案。对任何行动方针几乎总是有各种方案的,的确,如果看起来只有一种做事方案,那么这个方案大概是错的。如果我们只能够想出一个行动方针,那么,很明显,我们想得是不够努力的。

拟订备选方案的能力往往和从备选方案中正确地挑选一样重要。另一方面,创造性、研究和常识往往会发现这么多方案要选择,结果无法对全部方案充分地加以评估。主管人员在这种情况下,需要得到帮助,而这种帮助和选择最佳方案时的帮助一样,都是在限制因素或策略因素的概念上得到的。

### 限制因素的原则

**限制因素**是指妨碍实现所期望的目标的因素。如果我们认识

到在既定情况下的限制因素,我们就可以缩小对备选方案的探索范围,把探索工作放在克服限制因素上面。根据上述例子,企业的目标是将亏损转变为盈利。为了实现这一转变,它的手段就是要购买某些设备。限制因素就是缺少现金和信贷。主管人员的备选方案是限于克服限制因素的方案。他们探索的工作是准确的,直接的,同时也是成功的。限制因素的原则如下:只有在我们认识和解决严重地妨碍我们实现目标的那些因素时,我们才能够选择出最佳的行动方针的方案。

### **去发现限制因素**

由于限制因素往往模糊不清,要发现它们也可能不是很容易的。例如,如果一家公司考虑一个利润分配计划,限制因素可能是税收减免的可能性,以及雇员对利润分配计划的态度。公司在决定是否扩大业务时,可能发现它的限制因素是资本的可供量;如果公司太大,会带来企业管理问题;或者政府反垄断机构的态度等。

在计划工作中,探索限制因素和认识限制因素的工作是无止境的。就在某一时候的一个规划来说,某一因素可能是重要的,但是,在以后的时间里,对一个类似的决策来说,这种限制因素可能是在早先计划工作中相对不重要的因素。因此,某家公司决定购买新设备时,它的限制因素是资本的可供量,有了资本,其限制因素就变成交运货物,或者,再往后,培训操作设备的人员又成了限制因素。

#### **透视:拟订逆境中的备选方案**

某家企业一度急需某种新设备。这家公司如果没有这种新设备,就不能增加生产,或者扩大市场,这样下去,它将继续遭到经济损失。然而,这家公司已经损失了那么多的钱,结果是公司无能力购买新机器,但也不能借钱去购买设备。这家公

司看起来好像束手无策了,但是,这种处境意味着一定破产。

公司的高级职员开始找方案。他们找到一位制造厂家,他有他们所需的设备,还不能把设备卖给别人。这位制造商又用向银行借来的钱去购买设备。银行同意这位制造商,把机器卖给这家企业,而不需要这家企业为购买机器支付定金,同时,银行安排制造商和企业共同签发一张欠银行贷款的票据。公司的高级职员还发现一位已经订购一些新设备的竞争者,他愿意出售他的旧机器,而且也不要定金。这样,处于明显无望的情况下,这家企业找到两个合理的备选方案。

## 对各种备选方案的评估

企业一旦找到了适当的备选方案,计划工作的下一步骤,就是要对这些方案进行评估,从而挑选出将最有利于目标的方案。这就是作出最终决策的关键,虽然计划工作的其他步骤也必须制订决策。这里讲的其他步骤如选择目标、挑选重要前提条件,甚至筛选备选方案等,都必须制订决策。

### 定量因素和定性因素

当我们比较为实现目标的备选计划时,我们可能专门考虑定量因素。定量因素是能够用数字进行测量的因素,如时间或者各种类型的固定费用和经营费用。没有人会对这种分析的重要性提出问题。但是,如果因此而忽视无形的因素,或者说定性的因素,将危害冒险企业的成功。定性因素或者说无形因素是指那些难以用数量表示的因素,如劳动关系的质量,技术变化带来的风险,或者国际政治气候。由于不可预见的战事摧毁了最佳的定量计划,运输业的长期罢工致使良好的营销计划不能实现,或者一次经济衰退妨

碍了合理的借款计划,所有这样的事例实在太多了。所有这些情况指明,在比较各种方案时,要注意定量和定性这两个因素。这一点是十分重要的。

为了评估和比较在一个计划工作问题上的无形因素,并进而作出决策,我们首先必须认识这些因素,然后决定能否对它们进行合理的数量计量。如果不能进行定量计量,我们应该把这样的因素尽可能地找出来,或者根据它们的重要程度进行分等,把它们对结果可能的影响,和定量因素对结果可能的影响进行比较,然后作出决策。这样的决策可能给一个单独无形因素以占优势的权数。

这样一种程序允许主管人员对全部数据的权数作出决定。这肯定包括个人的可能错误的判断,然而,几乎没有多少管理决策能够如此准确的定量,以致没有必要进行判断。拟订决策是不简单的事。那种讽刺性地描绘卓有成就的高级管理人员,是猜对了的人,但这种说法不是没有理由的。

## 边际分析法

在评估各种备选方案时,我们可以利用边际分析法的技术,比较由于追加费用而产生的附加收入。凡是企业目标打算获得最大限度利润的场合,正像基础经济学教导我们那样,在附加收入等于追加费用时,这个目标将可以实现。这也就是说,如果附加收入拥有巨大数量,大于追加费用,那么生产得越多,也就能够挣得更多利润。然而,在追加额所付出的代价比附加收入多的情况下,追加额越少,那么利润就越大。

边际分析法可以用来比较除费用和收入以外的各种因素。为了找出机器的最佳产量,我们可以按产出量,变换投入量,直到使变换达到追加的投入量等于额外产出量为止。那么,这种相等情况将是机器的最大效率之点。又如,向主管人员报告可能增加的下属人员数目要达到这样一点,即那时的费用、更好的意见沟通和士气以及其他因素等所取得的节约增加数,等于控制效益、领导和类似

因素等所受到的损失增加数。

## 成本效益分析法

成本效益分析法,或者说成本受益分析法,是传统的边际分析法的一个变种,或者说一种改良。成本效益分析法寻求成本和效益的最佳比率,这样说的意思是,例如,找出达到目标的最少代价的方法,或者说,就既定的费用取得最大的价值。同样地,成本受益分析法也是关于效益对成本的比率,然而,它准确地计算计划的效益往往是不可能的。因此,它是权衡备选方案的技术,因为备选方案不便折算成美元,或某种其他具体衡量单位,正像通常边际分析法那样,这种权衡备选方案的技术类似于成本效益分析法的传统形式。

从最简单的意义来说,成本效益分析法是当目标不像销售额、成本或利润那样能用明确的数量表示时,作为选择最佳计划的一种技术。例如,防务目标可能是制止或击退敌人进攻,社会目标也许是减少空气污染,或者再培训失业人员,企业目标可能通过有计划地培养无工作技能的人参与社会目标。

但是,对不能计量的目标有时能够给予一些很明确的效益衡量数。例如,在一个改进雇员士气一般目标的规划里,我们能够通过这些能核实因素,如雇员转换率、旷工数或抱怨的人数计算出效果,同时也能够通过像合格专家的判断这样的主观投入量,补充这些计量数,使之更完整。

成本效益分析的主要特征是,它使我们的分析集中在规划的结果上,帮助我们针对潜在成本计量每种备选方案的可能效益,并且使我们根据全面的优势比较备选方案。

虽然对成本效益的决策所使用的步骤和任何计划工作的决策相同,但它的主要区别特征如下:

1. 正常情况下,目标面向产出量,或最终效果,并且通常是不精确的。

2. 备选方案通常体现为实现目标的总系统、规划或策略。
3. 效益的计量必须与目标联系起来去做,虽然有些效益可能不用定量表示,但要尽可能精确地表示出来。
4. 成本估算可能包括货币的以及非货币的成本在内。
5. 决策标准虽然有规定,但是,通常不像成本或利润那样是明确的,它可能包括以最少费用完成既定目标,利用现有的资源实现既定目标,或者规定权衡效益所需的成本,特别是根据其他规划所提出的要求也是如此。

成本效益分析法能够通过运用模型和其他运筹技术,使之非常系统化,这方面的论述,我们将在第 22 章里进行。我们可以设计表示每个备选方案估计成本的模型和设计表示每个备选方案和它的效益之间关系的效益模型。这样,我们就能够搞出把这些结果结合在一起的综合模型,以表示每个备选方案的成本和效益的关系。

### 选择方案:三种方法

主管人员从备选方案中进行挑选时,可以采取 3 种基本方法:  
(1)经验,(2)实验,(3)研究和分析(见图 6—1)。

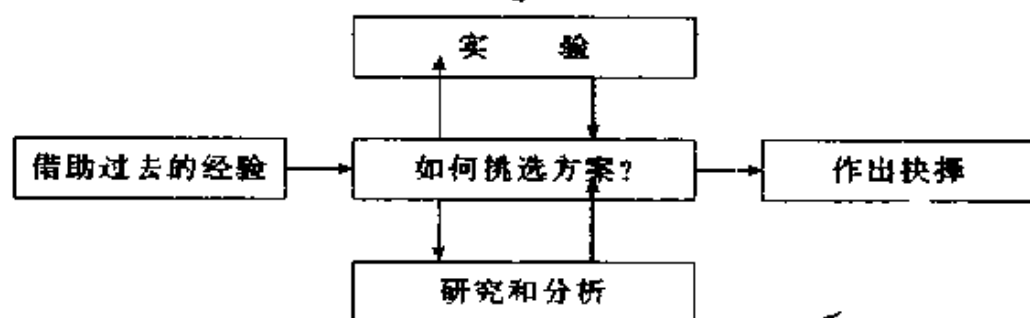


图6—1 从各种行动方针方案中进行挑选的基础

#### 经验

借助过去经验大概在制订决策过程中实际所起的作用,要比

应该起的作用大得多。有经验的主管人员通常相信,但又常常没有意识到,他们已经成功地取得的成就和他们已经犯了的错误,对未来几乎起到必然的指导作用。因此,主管人员的经验越多,他在组织里地位越高,这种势头可能更加突出。

在某种程度上,经验是最好老师。主管人员升到了现在职位的这—事实,似乎证实他们过去的决策是正确的。此外,思考问题的过程,通过拟订决策和观察规划的成败,在一定程度上有助于作出良好判断(有时近似直觉判断)。然而,很多人没有从他们的错误中得到教益,而有些主管人员,似乎从来没有做出现代企业所要求的而又适合的判断。

然而,依靠我们过去的经验,作为未来行动的指南可能是危险的。首先,我们当中多数人不认识错误或失败的根本原因。其次,经验教训可能完全不适用新的问题。好的决策一定是针对未来事件进行评估的,而经验属于过去。

另一方面,如果我们认真地分析经验,而不是盲目地遵循它。如果我们从经验里提炼出成败的基本原因,那么,经验作为决策分析的基础可能是有用的。一个成功的规划,一家管理良好的公司,一次有利可图的产品推销,或者任何其他结果好的决策,可能为这种吸取经验工作提供有用的数据。正如科学家毫不犹豫地别人研究成果的基础上去搞发展,同时,也不会真正愚笨地亦步亦趋地跟着别人照做一样,主管人员能够从其他人那里学到很多东西。

## 实验

在各种备选方案中进行抉择的一个很明显的方法就是试验其中一个方案,看看发生什么情况。在科学研究中,经常采用实验的方法。人们往往争辩说,在管理工作中应该更加经常地采用这种方法。主管人员能够确保某些计划是对的唯一的办法就是去试验各种备选方案,看一看哪一个方案是最好的,特别是考虑到无形的因素时,更是这样。



实验技术可能是所有技术中最费钱的,特别是在试验某一计划需要巨额资本支出和大量人力经费情况下,在企业没有能力承担几种方案的实验费用情况下,更是如此。此外,已经做了实验后,我们仍然可能怀疑已经证明的东西,因为未来不可能是现在情况的重复。所以,这种技术应该仅仅在考虑了其他备选方案之后加以使用。

在另一方面,有许多决策要到根据实验能够确定最佳行动方针后,才能够制订出来。但是即使有过去经验所反映的情况,或者按照最认真的研究成果,也不可能确保主管人员所做的决策是正确的。再也没有什么东西比一种新飞机的计划工作能更好地说明问题了。新飞机的制造商可以吸取个人经验、其他飞机制造商的经验和新飞机用户的经验。工程师和经济学家对飞机的应力、颤动、燃料消耗、速度、空间分配,以及其他一些因素进行广泛研究。但是,所有这些研究,并没有对一架成功飞机的飞行性能和经济性能问题——作出回答,因此在挑选要遵循的正确方针过程中,几乎总是包括某些试验的。通常,一架首次生产出来的飞机,或首次生产出来的原型飞机要进行试验,然后,在这些试验的基础上,按照一种修改后的设计生产飞机。

还可使用其他方法进行实验。一家企业把一种新产品在全国扩大销售之前,可以把它投放在一定市场上进行检验。组织技术还没有在全公司推行之前,常常在一家分公司或工厂内试行。管理工作的候选人可以在在职人员休假期间,放到工作岗位上进行考察。

## 研究和分析

在牵涉到重要决策时,挑选备选方案的最有效技术之一,就是进行研究和分析各种方案。这个方法的意思是,要解决问题,首先应该了解问题。这样,它要大家去探索对既定目标有影响的更重要的变量、制约因素和前提条件等之间的关系。说得形象一些,这是制订决策的笔加纸(或者,更好一些,电子计算机加打印输出装置)

的方法。

要解决计划工作问题,我们必须把问题分解成各种组成部分,然后研究各种定量和定性因素。这种研究和分析可能比实验付出的代价便宜得多。做分析时所使用的时钟点和大量纸张的通常花费,要比各种备选方案进行实验的少得多。在制造飞机时,如果在原型飞机和零部件制造和试验之前,不进行认真研究,那么,我们难以想象结果是花费多少钱。

研究和分析方法里的一个重要步骤,就是要拟制一个模拟问题的模型。因此,我们常常用大量蓝图,或一种三维立体形式,制作建筑物的模型。我们在风洞里测试机翼和导弹。但是,最有用的模拟,可能是用数学方法和数学关系在有一个问题的情况下进行各种变量的模拟。如果我们以此能够把一个问题概念化,那么我们已朝着问题解决的方向迈出重要的一步。自然科学长期以来一直是依靠数学模型这样做的。总之,去把这种方法应用到管理决策制订工作上,是十分令人鼓舞的。

制订决策的最广泛的研究分析方法之一是运筹学。由于这是生产和经营管理的重要手段,我们将在第 22 章更充分地进行讨论。

## 程序化决策和非程序化决策

我们可以把决策分成程序化决策和非程序化决策。程序化决策正像图 6—2 所表示那样,可以用来解决结构性的,或者说日常问题。车床工人都有操作说明书和各种规则,这些说明书和规则告诉他们什么时候他们生产的那部分产品是可以接受的,在什么时候必须废弃那部分产品,又在什么时候可以重新加工它。程序化决策的另一个例子是,再次订购库存的标准货物。实际上,在学习第 22 章时,你将明白,这样做是有一个公式的。这类决策是为了日常的和不断重复的工作,主要依靠先前制订的标准。你不妨说,这是

由先例制定的决策。

**非程序化决策**是对一种非重复性质的,非结构性的,异乎寻常的和没有限定的情况而使用的。这方面例子很多,苹果计算机公司引进日本麦辛托西(Macintosh)计算机,日本奥迪开发四轮客车和柯达营销一种小型录像机。实际上,策略性决策一般都是非程序化决策,需要决策者作出主观判断。

大多数决策既不是完全程序化的,也并不是完全非程序化的,而是两者的结合体。从图 6-2 里就可以知道,非程序化决策多数是由上层主管人员制定的,因为上层主管人员必须处理非结构性的问题,下层组织的问题往往是属于日常的 and 良好结构性的问题,需要主管人员或非主管人员拥有较少的决策自决权。

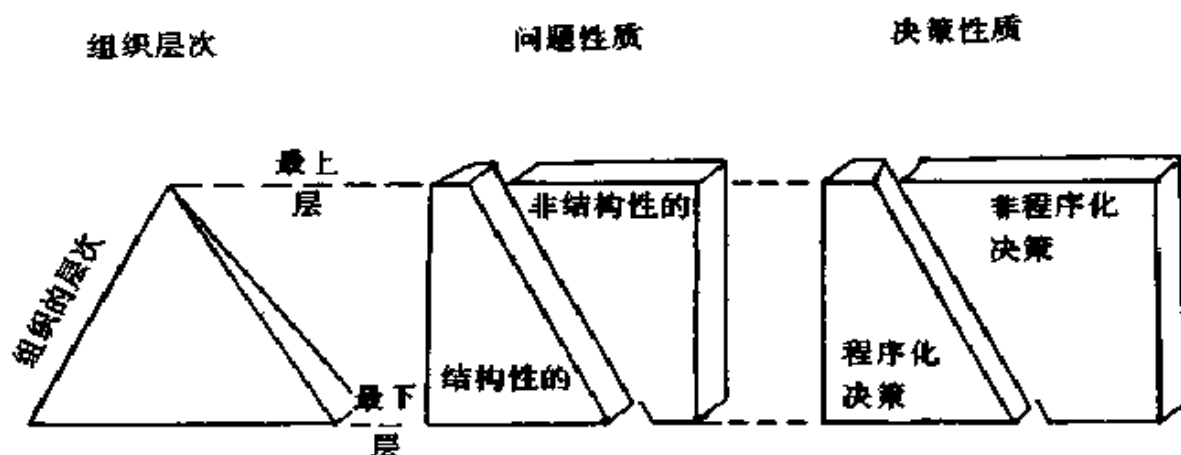


图 6-2 问题的性质和组织决策

### 在确定、不确定和风险条件下制订决策

实际上,所有的决策都是在至少某些不确定的环境下制订的。但是,在程度上,从相对确定到很不确定,将是不同的。此外,在制订决策中存在一定的风险。

在确定条件下,我们有理由肯定,在制订决策时,将出现什么情况。如果有材料,而且认为材料可靠,我们就知道因果关系。

如果情况不确定,另一方面掌握资料贫乏,又不知道这些数据是否可靠,情况是否会变化,则心中无数。再者,我们不能对不同变量的相互作用作出评价。举例来说,一家决定在一个陌生的国家扩展业务的公司,对这个国家的文化、法律、经济环境或政策可能知之甚少。政治形势如此反复无常,即使是专家也不能预见到政府的可能变化。

在存在风险条件下,一个人可能手中有实在信息,但可能不全面。为了改进决策,人们可以采用,例如数学模型,估计结果的客观概率。另一方面,可能使用以判断和经验为根据的主观概率。幸运的是,有若干可利用的手段,帮助主管人员更有成效地作出决策。

## 在不确定条件下制订决策的现代方法

一些现代方法在不确定的正常条件下可以提高制订决策的性质。在这些现代方法中,最重要的有(1)风险分析,(2)决策树,(3)优先理论。

### 风险分析

处理不确定情况的所有聪明的决策者,都希望知道在他们选择行动方针时所冒的风险的大小和性质。在运用传统的运筹学方法去解决问题时,欠缺之一就是模型所用的很多数据仅仅是估计的,而其他的则是以概率为基础的。通常做法是由参谋专家提出“最佳估计”。为了对风险有更准确的看法,现已开发了新的技术。

实际上,每个决策都是以若干重要变量的相互作用为基础的,其中有很多存在不确定因素,但是,也许概率的程度相当高。这样,开拓一种新产品的学问可能取决于若干重要的变量;引进这种产

品要花多少钱,生产它要花多少费用,需要多少资本进行投资,产品能定什么样价格,产品市场的可能规模有多大,以及产品占全市场份额有多少等(参阅以下透视)。

### 透视:对新产品的投资

就一项新产品的投资计划来说,投资收益率的概率幅度可以按不同的估计作为基础,分析如下:

收益率(百分比)	所表示的至少达到收益率的概率
0	.90
10	.80
15	.70
20	.65
25	.60
30	.50
35	.40
40	.30

换句话说,有90%(.90)的机会,收益率(或者说这家公司从投资挣钱的比率)至少将是零,80%(0.80)机会收益率至少将是10%,依此类推。

假定有了像这样一些数据,主管人员就能更好地估算实现最佳估计的概率,并且能看到如果他满足于较少的收益率,他就可能有成功的机会。

### 决策树

分析决策的最佳方法之一就是使用所谓决策树。决策树以“树”的形式,概述决策点、偶然事件和在可能采取的各种方针里所涉及的概率。在引进一种新产品时,在经营中就会发生一个共同问题。如果产品的销售达不到估计的那样好,主管人员必须决定,是

安装昂贵的永久性设备,以便按可能最低成本确保生产呢,还是采用较便宜的临时性的工具,包括生产成本较高些,但资本投资较少,损失较小呢。我们采用最简单的形式,用一株树表示主管人员在某种情况下所面临的决策。这株树可能类似图 6—3 所表示的那样。

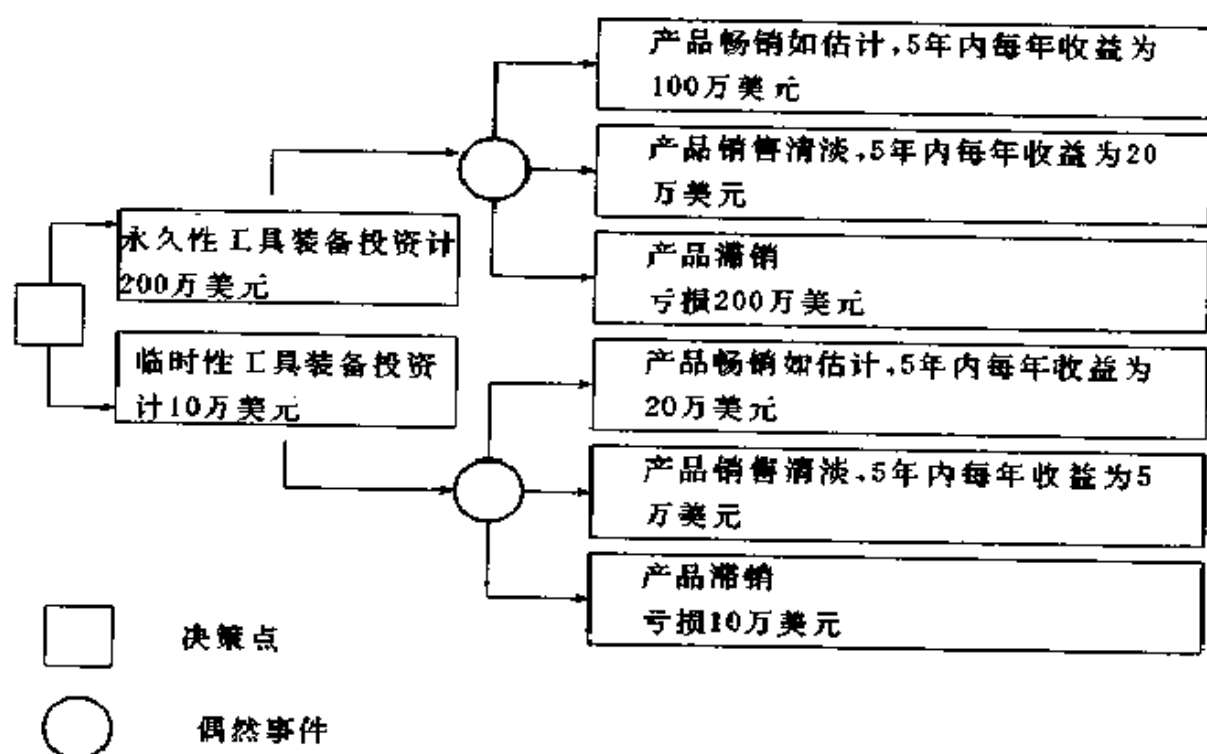


图 6—3 没有概率的决策树

决策树方法可能使决策者至少看到若干重要的备选方案,以及了解相继而来的决策可能取决于未来事件的事实。通过把决策树中各种事件的概率结合起来,我们也可以理解导致预期结果的这一决策的真正概率。那种“最佳估计”真正可能被证明是有相当大风险的。有一件事情是肯定无疑的:决策树和类似决策技术,肯定代替了泛泛地判断,它是把重点放在决策的重要要素上,把常常隐匿的前提条件揭示出来,使之明朗化,最后,揭示出在不确定因素下制订决策所遵循的合理过程。

## 优先理论

优先理论,或者说效用理论,是根据个人对风险采取不同态度的观念而形成的。有些人仅仅愿意冒低于概率表示出来的风险(“风险厌恶者”),而其他人愿意冒更大的风险(“赌博者”)。虽然这里把这种方法称为“优先理论”,但更标准地说,应把它叫做“效用理论”。纯粹统计概率,像应用到制订决策中那样,是以决策者将采用这种纯粹统计概率的假设为根据的。换句话说,如果一个决策有60%的机会是对的,我们就接受这个决策,这样看起来似乎是合理的,但是这并不是必然的真正的合理,因为错误的风险仍存在40%,因此我们也许不想冒这样的风险。特别是如果错误后果十分严重,不论是金钱损失,声誉败坏,还是工作保障成问题,那么主管人员就要避免这样的风险。如果我们对此发生怀疑,我们可以问一问自己是否愿意冒这样的风险,比如说,有4万美元,可能有创造利润10万美元的60%的机会,同时也还存在可能亏损4万美元的40%的机会,在这样的情况下,我们是否愿意冒这风险呢?我们可以根据创造利润10美元的机会,愿意冒4美元的风险,相反地,大家都知道,赌徒们在成功机会很少的情况下,会冒更大的风险。

## 对待风险的态度

为了在制订决策中,使概率具有实际意义,我们需要更好地了解每个决策者对待风险的态度,就是说对待风险是反对呢,还是愿意接受风险。这种态度不但因个人而不同,而且也随风险的大小和主管人员在组织里的级别地位而不同。此外,这种态度还根据有关的资金是个人的,还是属于公司的而不同。

较高层次的主管人员比较低层次的主管人员,习惯于承担更大的风险,因为高级主管人员的决策范围往往牵涉到更大的风险要素。一家公司的总经理在开展一种新产品,在挑选广告计划,或者在物色一位副总经理等方面,可能必须承担巨大的风险,而第一

线的监管人员所承担的风险,可能限于雇用或提升半熟练工人,或者批准下属人员的休假计划。

此外,同是最高层主管人员,他们可能为一家公司在—个既定计划中有的成功机会,比如说 75%,冒几百万美元的风险而作出决定,但如果以他们自己个人的财产,他们将不可能冒这样风险,除非他们的财产是非常大的。而且,在某种情况下,愿意冒 75% 风险的同一位主管人员,但在另外一种情况下,可能不愿意冒这样的风险了。此外,一位最高层主管人员可能“赞成”一项有 70% 成功机会的庞大的广告计划,但是,如果成功的概率不比 70% 更大,那么他不可能对有利于工厂和设备的投资作出决定的。换句话说,对待风险的态度,不但因人和地位而不同,而且也因事而不同。

### 个人风险或偏好曲线

虽然人们对风险的态度我们知道很少,但我们知道,在有些情况下,有些人是风险厌恶者,而在另外情况下,又成为赌博者。此外,我们也知道,有些人本性就是十分反对风险的,而其他的人不是全然反对风险的。典型的个人风险或者偏好曲线可以如图 6—4 那样,把它描画出来。这张图表说明,不但有“个人”曲线,而且有风险厌恶者曲线和赌博者曲线。后者当然就是指我们中的大多数人,在赌注小的时候,都是赌博者,但是在赌注增大时,我们很快就成为风险厌恶的人。

绝大多数主管人员(可以理解,受失败危险的影响)在某种程度上往往成为风险厌恶者,而事实上并不采用平均数的做法。所以,统计概率对制订实际决策不是足够好的办法。

虽然不愿冒风险的主管人员也许太多,从而失去了许多机会,但是,用纯粹统计平均数办事的人反而没有多少,至少在重大决策问题上是如此。因此,个人偏好曲线可以代替决策树中的统计概率。我们能够做到这一点,至少大体上通过评估在各种真实的或想像情况下,我们愿意承担的风险和通过绘制我们自己的偏好曲线,



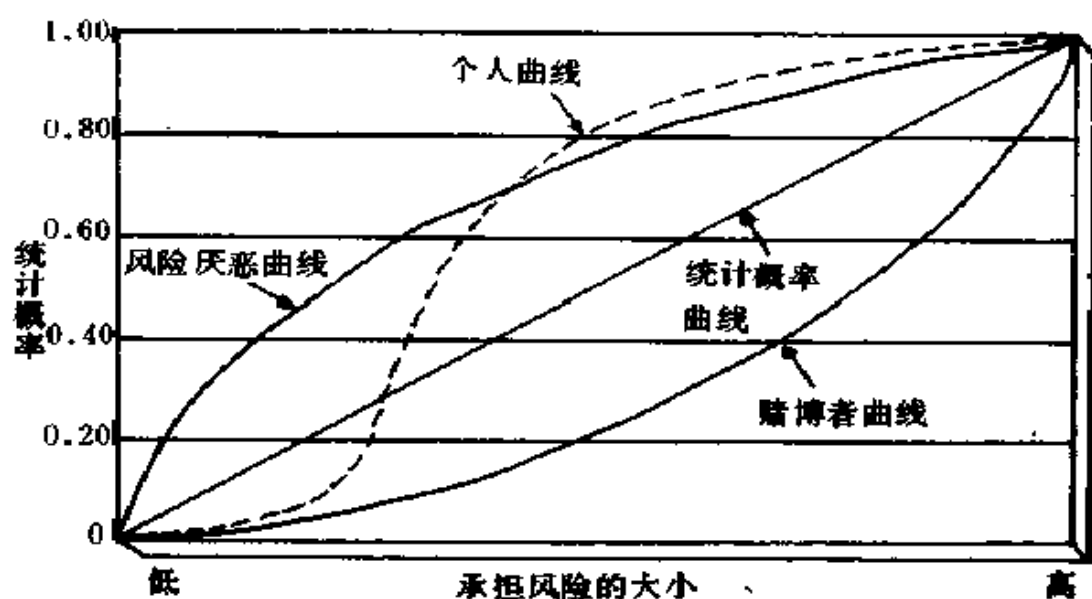


图 6—4 典型的偏好曲线

是能够做到的。即使在我们不能系统地做这项工作，而如果我们知道在制订决策或推荐决策时，我们的下属工作人员对风险所持的态度，那么，我们当中收到下属工作人员推荐的行动方针的那些人就会获得重大好处。

### 评价决策的重要性

因为主管人员不仅必须做出正确的决策，而且也必须使决策尽可能地既符合需要，又具有经济性，此外，由于他们必须经常这样做，因此，要确定指导原则，对评定决策的重要程度是很有用的。重要性比较小的决策，不需要搞彻底的分析研究，甚至可以放心地委托别人去做，而不会危及单独主管人员的基本责任。决策的重要性还取决于责任的范围，因此，在实践里对公司总经理可能没有重要意义的决策，对科长来说可能具有重大的意义。

如果决策规定这家企业承担巨额资金的支付，或者负责一项重要人事计划，如管理评估和培训的计划，或者，如果仅仅经过一段很长时间才能完成的建设项目，例如建设一家新化工厂，那么，

这样的决策应该受到上级管理人员的适当注意。

有些计划可以很容易地改变,有些计划已经把未来方向改变的可能性包括在内,而另外一些计划牵涉到难以逆转的行动。很明显,牵涉无伸缩性的行动方针的决策,比可以很容易改变的决策,在进行评价时,必须更加认真。

如果目标和前提条件相当肯定,那么根据这种肯定的目标和前提条件制订的决策,比目标和前提条件十分不肯定时制订的决策,困难势必较少,同时,对判断和分析工作的需要也较少。

凡是能够准确地计量目标、投入量、限制条件和变量的地方(如在机器生产车间里的明确投入量),如果其他因素相同,那么决策的重要性,势必比投入量难以数量表示的地方要小一些(正像在制订新消费品价格,或者决定它的式样那样)。

凡是决策对人们影响大的场合,决策的重要性也大。医院里,医生的错误对病人是生命悠关的。不论是谁,他制订的决策影响到别人时,都不能忽视接受该决策的那些人的需要。

## 制订决策的其他因素

影响制订决策的还有其它因素。这些因素将在其他章节里进行更详细的讨论。

### 1. 个人价值和组织文化

在前章列出的策略性计划工作模型里,我们已经看到,影响企业方向的重要变量,与个人价值有关,主要地和最高层主管人员的个人价值观念有关。然而,价值观念影响各级组织制订决策,同样也影响主管人员和非主管人员的决策。什么对个人来说是对的,也是与整个组织有关系的。因此,行为方、共有信念和组织成员的价值观念,肯定地影响决策的制订工作,这方面将在第 11 章进行探讨。

## 2. 集体制订决策

在现代组织里,决策往往是由个人组成的集体作出的,如由委员会或小组作出的。第 10 章将讨论这些管理的组织形式。

## 3. 创造力和创新

有效的决策制订工作需要创造力和革新。这两方面将在第 16 章进行讨论。

# 决策的支持系统

**决策支持系统(DSS)**利用计算机使半结构性任务的决策制订过程容易些。设计了这些系统,不是要代替管理方面的判断,而是去支持这项工作,并且使决策过程更有效益。有效决策支持系统的设计工作,要求透彻地了解主管人员是如何作出决策的。掌握和利用极小的电子计算机和微型电子计算机,以及联系网络,有可能按低成本选取和利用大量信息。这样,决策支持系统给主管人员提供在他们自己控制下制订决策的重要手段。

虽然管理信息系统(MIS)和决策支持系统存在着类似之处,但还是有很多不同的地方。从传统的做法上看,设计管理信息系统的人是技术专家,而主管人员(他们必须做决策的)仅较少地投入这项设计工作。在对比之下,决策支持系统的重点放在制订决策工作的过程和放在主管人员的身上,他们和技术专门人员合作,设计适合特殊情况下的系统。主管人员有机会使用决策支持系统中的数据库,能够处理数据和开拓备选的行动方针的效果。管理信息系统和决策支持系统之间的这些差异和其他不同之处已经从表 6—1 中表示出来。

现在有很多软件程序可以供微型电子计算机使用,例如制表软件 VisiCalc, Lotus 1—2—3, 或者 Supercalc。数据库软件也是一样的。例如,“信息世界”,微型电子计算机工业的报纸,对适用国际商用机器公司的个人用电子计算机和一致的电子计算机的 24 个这

种数据库进行了评论(这些计算机软件程序,有些大家可能熟悉,如制表软件 Cornerstone、Reflex、或 Q 和 A),以及供麦辛托西电子计算机(如 Filemaker、Overvue 和 Reflex)使用的 10 个这样软件程序。这样,现在有可以作文字处理、电子数据表、数据库图表之用的很多综合程序,以及像 Symphony、Framework 或 Jazz 这些名字的信息交流。因此,主管人员能够有很多软件程序可供选择,有助于制订决策过程。

表 6 1 管理信息系统和决策支持系统的比较

管理信息系统	决策支持系统
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 集中在结构性任务和日常决策(如使用程序和使用决策规则)</li> <li>2. 强调数据储存</li> <li>3. 主管人员常常间接利用数据</li> <li>4. 依靠电子计算机专家</li> <li>5. 使用数据可能需要等到轮到主管人员才行</li> <li>6. 管理信息系统的主管人员不完全懂决策性质</li> <li>7. 强调效率</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 集中在半结构性任务,需要管理判断</li> <li>2. 强调数据使用</li> <li>3. 经理直接使用数据</li> <li>4. 依靠主管人员自己的判断</li> <li>5. 可以直接使用电子计算机和数据</li> <li>6. 主管人员了解决策环境</li> <li>7. 强调效益</li> </ol>

资料来源:

Peter G. W. Keen and Michael S. Scott Morton, *Decision Support Systems: An Organizational Perspective* (Reading, Mass., Addison-Wesley Publishing Company, 1978), Ronald R. Wood, "The Personal Computer: How It Can Increase Management Productivity," *Financial Executive* (February 1984); Ernest A. Kallman and Leon Reinhardt, *Information Systems for Planning and Decision Making* (New York: Van Nostrand Reinhold, 1984)

### **透视：一家医院的投资决策**

决策系统可以变得很复杂。图 6—5 说明拟议投资信息流向图解。现在，假定医院必须制订许多其他决策，是有关病人福利的，提供预算的健全基础，使受益人、管理人员和医生之间的利益得到平衡。最近以来，有些医院开始从策略上考虑问题，它们制订关于医院任务范围内的、在外界环境中有机会和恶化的、优点和缺点的决策。虽然把全部各种决策过程进行图解也许是困难的，而且会陷于复杂困境中，但必须认识到制订决策的系统性质。这家医院，一定要记住，一定不用封闭系统，而必须为社区的需要服务，因医院本身是社区的一部分。

## **系统法和决策制订工作**

正常情况下，决策当然不能在封闭系统的环境里把它们制订出来。正像我们强调过的那样，计划工作的很多环境的要素是在企业之外存在的。此外，企业的每一个部门或者科室，是全企业的分支机构；而这些组织部门的主管人员必须反应出其他组织部门和整个企业的政策和规划。再进一步来说，企业内的成员是社会系统的一部分，因此，不论何时，一位主管人员做决策时，必须考虑他们的思想活动和态度。

再者，即使主管人员建立一种封闭系统模型，就像他们建立运筹学决策模型那样，他们这样做也只是为了解决一个切实可行的方案而已。但是，他们在这样做时，对于严重影响他们决策的环境因素要作出某些假设，当他们是或者似乎是在既定时间内时，他们将数据投入到计算中去。此外，环境因素和发展情况超出系统模型的界限要求改变模型的结构时，他们就应改变它（请见上面的“透视”和图 6—5）。

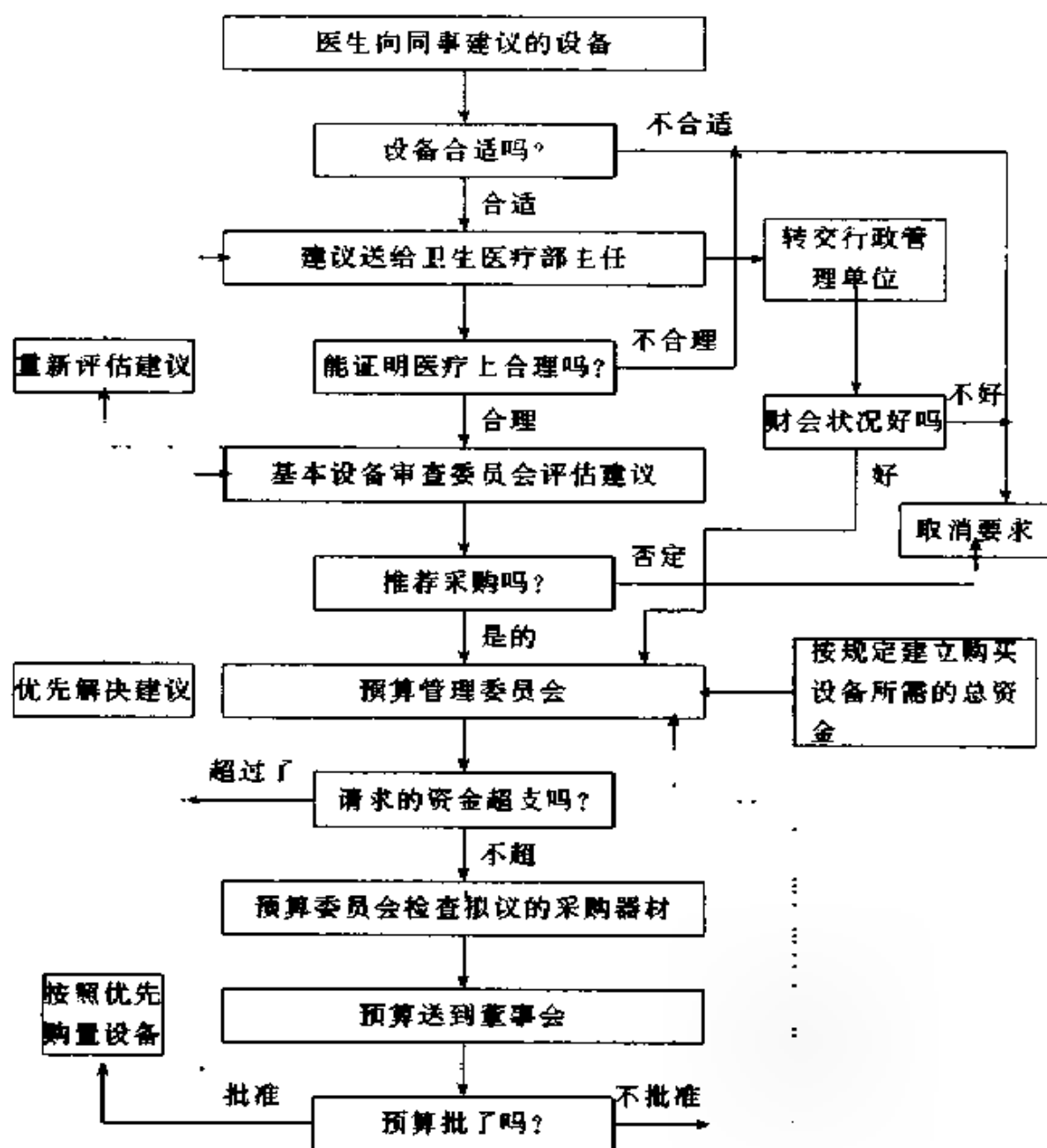


图6—5 一家医院投资决策流程图表

资料来源: Alan D. Mayer, Mingling, Decision Making Metaphors, Academy of Management Review(January 1984). p. 9.

然而,我们谈到主管人员考虑有关问题的系统环境里的

各种要素,并不意味着他们放弃作为决策者的作用。总得有人必须从各种备选方案中选择一种行动方针,考虑决策环境中的各种事件和各个因素。决策过程民主化要达到这样程度,对所有的决策都由下属工作人员或者由对决策可能有目前或长远利益的很多其他人员投票决定,这往往是不可行的,也是不妥当的。就某方面来说,必须做出决策,而不能搞这样的民主化。

## 讨 论 题

1. 为什么说,经验常常不但被称为决策的代价昂贵的基础,而且被称为决策的危险的基础? 主管人员怎样才能做到最好地利用经验?
2. 在你现在所知道的决策问题里,怎样去应用限制因素原则? 和在何地应用这个原则?
3. 鉴别 5 种决策问题和推荐程序化决策,或非程序化决策。如果实例属于组织制订的,那么在上层或基层都会发生吗?
4. 就你面临的决策问题,绘制决策树。
5. 你能不使用数学,从广义上使一个运筹学问题概念化?
6. “制订决策是主管人员的首要工作”,请就此发表评论。
7. 不愿冒风险是怎样影响你自己生活的?  
假设一种情况,绘制你的偏好曲线。

## 练习与活动步骤

1. 你老板要提升你的职位,是要把你放到一个你的家属不喜欢的地方。提出必要的假设,然后说明,你将作出什么决策,以及怎样做?
2. 访问一家当地公司的经理,搜集这家公司制订决策过程的资料。讨论界限合理性的概念,看一看这概念是不是适合

他或她。

## 案 例

### 案例 6—1 奥林匹克玩具公司

“我希望在我的部门工作的所有经理，他们作出的每一个决策是完全合理的”，奥林匹克玩具公司负责销售的副总经理埃莉诺·约翰逊(Eleanor Johnson)这样宣布。“不论他的或她的地位如何，我们当中的每一个人作为都是专业的唯理性论者被雇用的，因此，我指望我们大家，不仅知道他们在做什么和为什么在做它，而且他们的决策也都是好的。我知道有人说，一位好经理对他的或她的决策，只需要大部分对就可以了。但是，我认为这是不够好的。我会同意，偶然犯了一个错误，可以原谅你，特别是如果错误是由于超出你的控制而造成的，但是，办事不合理，我绝不能原谅你们。”

“我同意你的意见，埃莉诺”，她的广告经理，吉尔·戈德堡(Jill Goldberg)说，“我总是设法使我的决策合理和符合逻辑。但是，请你帮助我弄清楚‘合理地办事’是什么意思，现在请你解释，你介意吗？”

1. 请解释，负责销售的副总经理可能怎样来说明制订合理决策的内在含义？
2. 如果吉尔·戈德堡随后说，根本没有她能够做到完全合理的方法，那么，你将提什么建议来回答她的问题？

### 案例 6—2 金氏超级市场

金氏超级市场是一家连锁商店，由位于新英格兰、纽约和新泽西州的中等城市的 25 家高度成功的超级市场组成。在若干大约 2.5 万到 5 万人口的城市里，每一城市只有一家中心商店，这是该



公司一贯的政策。在每个这样的城市里,找出最佳可能的地点,开设很大的商店,具有吸引人的建筑物,大的停车场,以及完整的食品生产线,并按广告的竞争价格销售与食品有关的产品。虽然几年期间这家公司不得不关闭了数家地段不好的商场,但是它几乎完全依靠该公司创始人——总经理沃尔特·金(Walter King)的直觉来选择城市和地段。这家公司的利润记录表明,自从他开设了第一家商场以来,在25年期间他的判断一直是正确的。

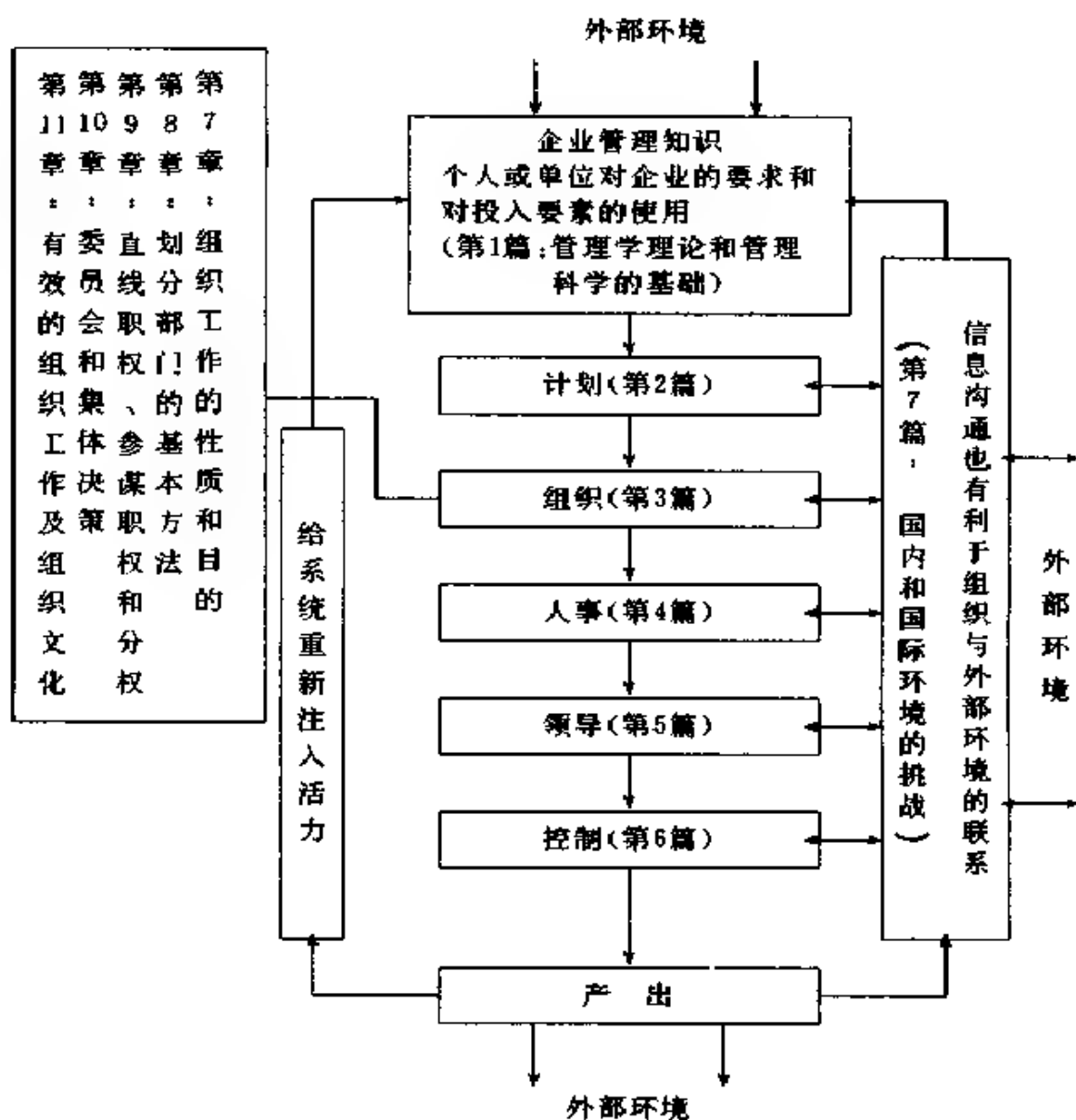
在沃尔特·金的女儿唐娜(Donna)大学毕业取得商业管理学位,参加公司工作担任总经理助手后,研究新的城市场所成为她的主要任务之一。金女士觉得,运筹学技术可以用来解决找市场场地问题。她指出,在任何既定时间和未来,为了扩大经营业务,必须要有一个“最佳”城市和一个“最佳”地段,但愿能够发现它。她坚持公司需要办理的一切事情,就是澄清它的目标;鉴别制约因素,如可获得现金、现有的竞争情况以及到公司仓库的路程;查看这些变量,如房地产成本、货币成本、市场规模和特征、当地劳动市场以及地方税收和规章,然后把这些因素放入模型里,提出鉴别最佳场所的手段。

她的父亲和公司的其他职员认为,运筹学对石油公司、巨大航天公司,或者甚至大银行来说,可能是合适的,但是,运筹学这种方法太复杂了。此外,就超级市场场地来说,不可捉摸的问题太多了。再者,25年来,依靠总经理的判断,公司一直是成功的,而且不管怎么说,金先生和任何其他高级职员或主管人员都不懂高等数学。此外,他们觉得,他们主张公司的任何部分,都不用计算机制订重大决策。他们强调地指出,他们是经商者,而不是电子计算机专家。

金女士没有心悦诚服。她确信,运筹学能大大地帮助制订这样的决策。但是,她不知道,在目前情况下,要做什么。

1. 提出某些合理假设,说明金女士和她的父亲怎样工作才可能把运筹学应用到这个案例。
2. 绘制略图,说明在本例运筹学模型里应该包括什么因素。

# 第 3 篇 组 织



管理的系统分析法

## 第7章 组织工作的性质和目的

### 【本章主要目的】

读完本章后,你应该能够:

1. 认识到组织结构的目的就是要建立起一种能使人们为实现企业目标而在一起最佳地工作并履行职责的正式体制。
2. 理解“组织工作”和“组织”的含义。
3. 划清正式组织和非正式组织的界限。
4. 表明由于管理跨度的限制而如何形成组织结构和层次的。
5. 认识到一个管理人员能够有效进行监督的精确的人数,取决于一些基本的可变因素和环境。
6. 描述创业与创新的性质。
7. 阐明组织工作和其他管理职能关系的道理。
8. 说明组织结构理论的运用一定要把各种情况考虑在内。

常有人这样说:高明的人能使任何组织模式运转。甚至有人断言:组织中的职责模糊对于加强集体合作是一件好事,因为人们知道他们必须合作才能完成任何事情。肯定,如果这些高明的人以及愿意合作的人,清楚自己在集体工作中应有的作用以及他们相互之间是怎样的关系,毫无疑问,他们就一定会十分有效地一起工作。这种情况,如同在足球队中或在交响乐队中那样,在企业中或在政府中也是这样。制定并保持这种职务系统,基本上就是组织工作的管理职能。

为了设置一个组织职务,并使人们认为它有存在的意义,它必须体现出:(1)各种确定的目标,这正如我们在第2篇中所述,是规

划工作的主体部分；(2)主要责任或有关业务活动的明确概念；(3)一个能被充分理解的处置权或职权的范围，这样使担任该职务的人知道，为了完成目标，他(或她)能做什么事。

此外，为了有效地履行一项职务，应为履行该职务而采取有关提供所需要的信息和其他必要工具的措施。

正是在这个意义上，我们把“组织工作”看作是：(1)明确所需要的活动并加以分类；(2)对为实现目标必要的活动进行分组；(3)把各个组分派给有必要权力的管理人员来领导各个组(授权)；(4)为组织结构中的横向方面(按组织的相同的一级或类似的一级)，以及纵向方面(例如，公司的总部、司、处)制订关于协调的规定。

组织结构的设计应该明确谁去做什么，谁要对什么结果负责，并且消除由于分工含混不清造成的执行中的障碍，还要提供能反映和支持企业目标的决策和沟通网络。

“组织”一词许多人使用时很不严格，有些人说它包括所有参与者的行为，另一些人把它和社会与文化关系的总体等同起来。更有人提到一个企业，例如美国钢铁公司，或提到国防部，就是一个“组织”，但是对于大多数实际工作的经理们来说，“组织”就意味着一个“正式的有意形成的职务结构或职位结构”。虽然有时，我们使用这个词是指一个企业，但本书一般是采用上面的最后一个意思。

我们称“有意形成的职务结构”是指什么呢？第一，正如我们在解释组织职务的性质和内容中含有的这个意思，一同工作的人们必须担当某种职务。第二，应对要求人们所担当的职务进行刻意的设计，要规定所需活动有人去完成，并且确保各项活动协调一致，使人们在集体中工作得很顺利，有效率，并且效率很高，当然大多数管理人员在刻意建立这种结构时，认为他们正在进行组织工作。

## 正式组织与非正式组织

很多管理学的作者作出了正式组织和非正式组织的区别。正

如图 7—1 所示。在组织中存在着这两种类型,我们可以更仔细地探讨:

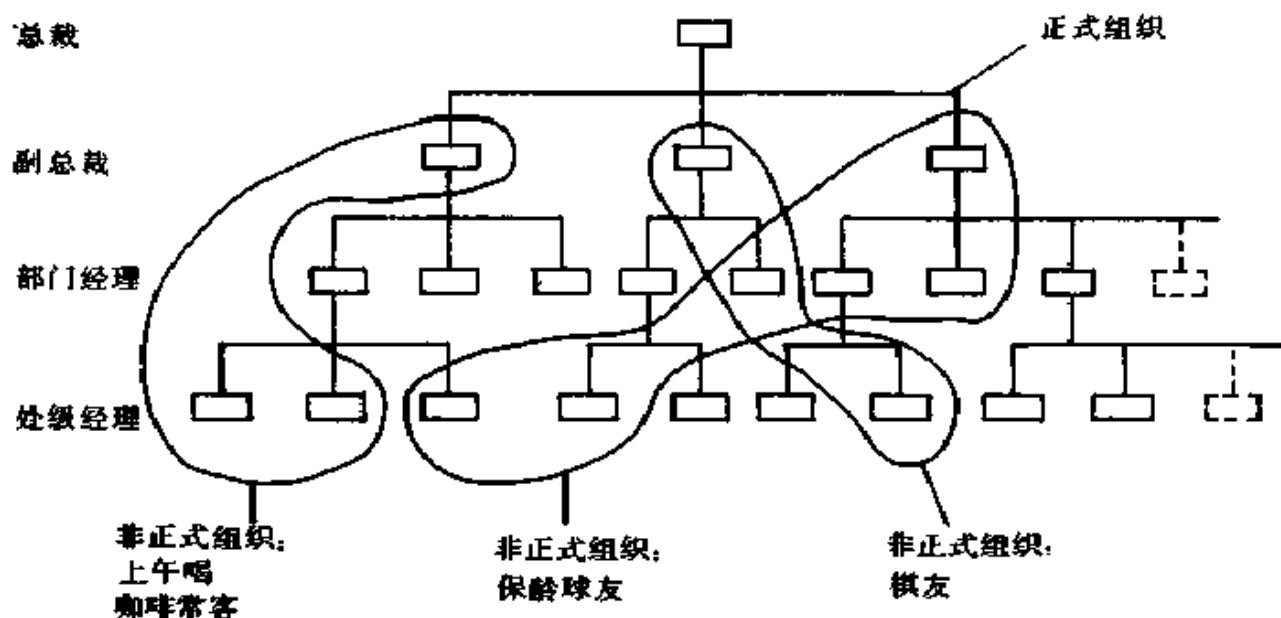


图 7—1 正式和非正式组织

## 正式组织

在本书中,正式组织一般就是指在一个有正式组织的企业中有意形成的职务结构。尽管我们称某一“组织”为“正式”的组织,丝毫也没有说它是固有地一成不变的或是有什么不适当的限制的意思。如果管理人员想要做好组织工作,组织的结构一定要提供这样一个环境,使个人不论是现在或是将来的工作中都十分有效地为集体目标作出贡献。

正式的组织必须具有灵活性,在最正式的组织中,应留有酌情处置权的余地,以利用有创造力的天才并承认个人的喜好和能力。但必须把集体情况下的个人努力引向集体的和组织的目标。

虽然,任何合作性的活动,必须以实现目标为理由,但是我们必须进一步探求一下建立有效的正式组织的指导原则。这些原则将归纳在本章最后部分中 有关目标的统一和结构的效率。

## 非正式组织

切斯特·巴纳德——管理学佳作《总经理的职能》的作者——认为,任何没有自觉的共同目的的共同个人活动,即使是有助于共同的结果,也是非正式组织。因而,午饭时的棋友们所形成的非正式关系可能有助于实现组织的目标。就一个组织上的问题求助于你认识的人,即使他可能在另一个部门,也要比求助于你只是在组织图上知道的人容易得多。

最近,亚利桑那州立大学的基思·戴维斯(他对本主题已有大量的著作,我们将在本书中引用他的解释),把非正式组织描述为“并不是由正式组织建立或需要的,但由于人们互相联系而自发形成的个人和社会关系的网络”。因而,非正式组织——不载于组织图上的关系,可能包括机械车间的班组,同在六层楼的邻居,星期五晚上玩保龄球的伙伴以及上午喝咖啡的常客。

对非正式组织存在的原因、方式的探寻是社会心理学中的一项特殊研究,这些动态的个人之间的关系受这个集体中的人数、所涉及实际人员、与该集体有关的事物、该集体领导的变化以及不断变化过程的影响。管理人员必须要意识到非正式组织,避免与之对立。当他们管理他们的下属时,会感到利用这种组织是有利的。

## 组织的划分:部门

组织工作的一个方面就是建立各部门。部门一词是指在一个组织中,一个管理人员有权执行所规定的活动的一个明确区分的范围、部分或者分支机构。一般人使用的部门这个词,可以是一个生产部门、销售部、西海岸分行、市场研究科、管理应收帐款组。在有些企业中,部门这个术语用得很不严格,在另些企业中,特别是一些大企业中,术语比较严格,是表示等级关系。这样,一个副行长可以领导一个部,一个司长领导一个司,一个经理领导一个处,一

一个科长领导一个科。

## 组织层次和管理跨度

进行组织工作的理由在于使人合作得更有效率,同时,我们在管理跨度的限制中发现了需要有层次的理由。也就是说。管理层次的存在是因为一个主管人员能有效地加以管理起来的人数是有限的,即使这种限制随情况不同而有变化。在图 7-2 中显示了管理跨度和组织层次的各种关系。管理跨度宽是与组织层次少相关的,管理跨度窄造成组织层次多。

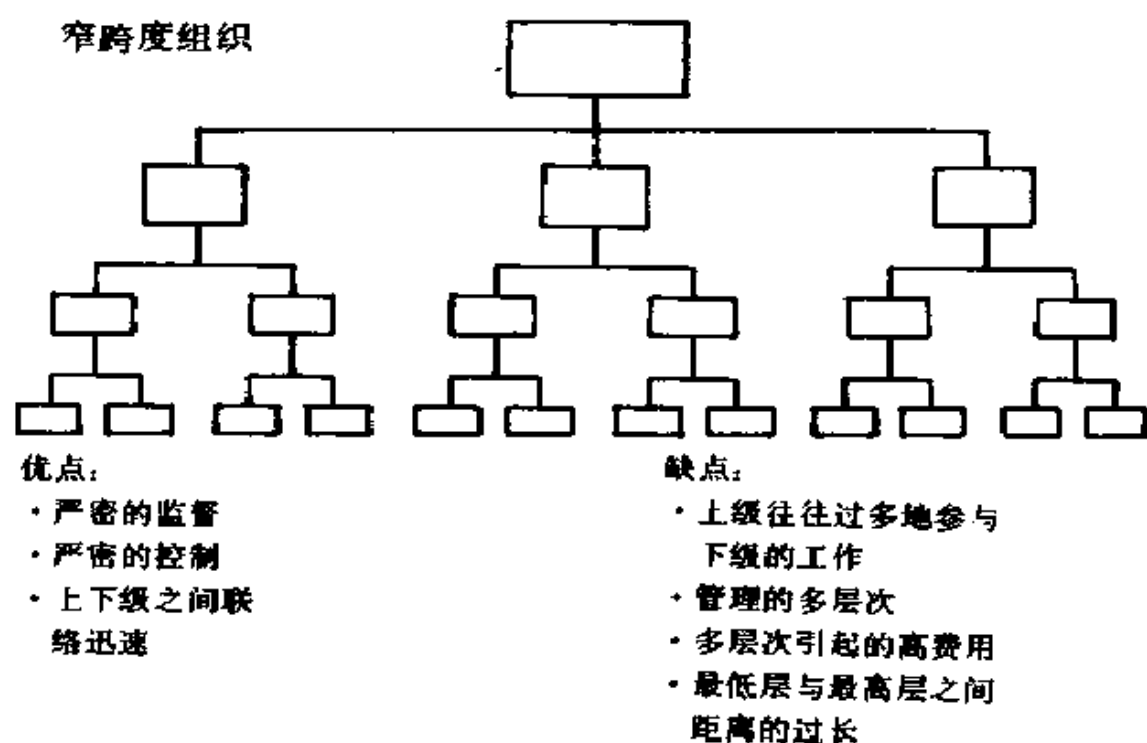


图 7-2 A 窄跨度组织

### 跨度的选择

在每一个机构中,必须决定一个管理人员能管理多少个下级

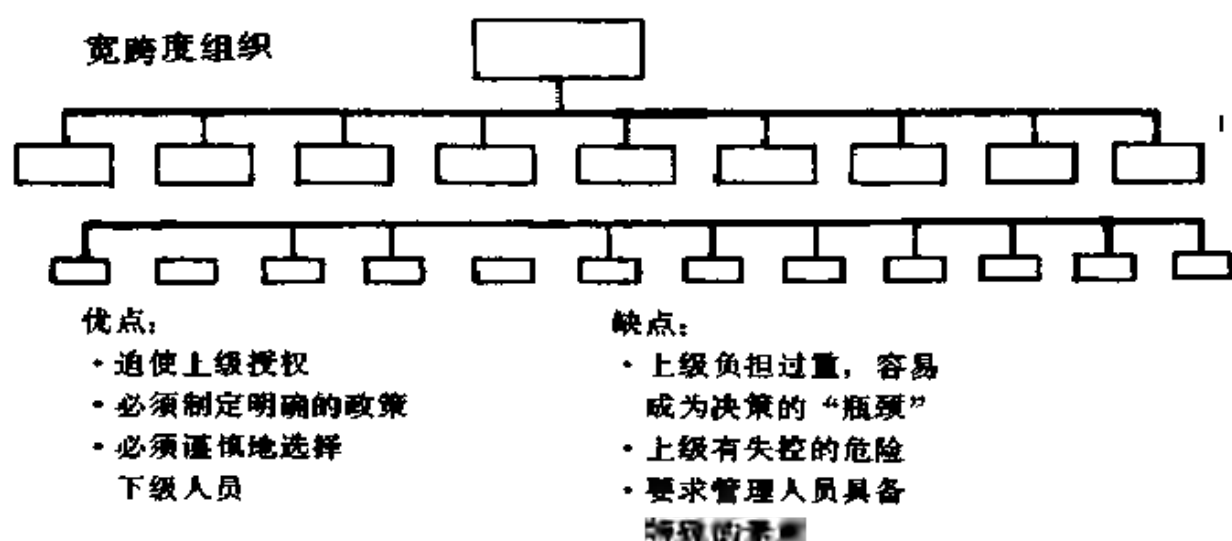


图 7 2 B 宽跨度组织

人员。管理学的学者已发现这个数字,在机构的高层领导中,通常是4—8人,在机构低层领导中,为8—15人。例如,英国著名顾问林德尔·厄威克发现:对所有上级主管人员来说,“理想的下级人数……是4人”,而“在组织的最低层次,赋予他们的责任就是完成具体的任务而不是管理他人,这个人数可以是8—12人”。另有人认为一个主管人员可以管理20—30个下属。

在由美国管理协会对100家大公司的调查中,向总裁汇报工作的高级管理人员的人数以1人到24人不等,只有26个总裁拥有6人或不到6人的下属,中间数字是9人。在被调查的41家小公司中,25个总裁有7个以上的下属,最一般的人数为8人。在其他的研究报告中可以找到类似的结果。

从非常实际的意义上说,这些研究都不能真实地显示实际的管理跨度。原因之一是,这些研究只是按企业的最高层或接近最高层来衡量这个跨度的。尤其是因为每一个组织者都经历过向最高管理人员汇报工作的许多职能的巨大压力,这种在整个企业中可能实行的管理跨度,并不是典型的做法。最高管理层以下的管理跨度很可能要小得多,事实上,在对100多家各种规模的公司的调研



中,我们发现中层管理层的管理跨度比最高层窄得多。

此外,在一些显示出管理有方的公司之间,当然也管理跨度方面有着很大的差别。这说明,仅计算现有管理跨度的人数不足以确定一个应有的跨度,而且即使可以认为经过实践,每个公司已经达到了最佳的人数,这种说法还是对的。这大概只能表明基础条件是不同的,对此我们将在本章的后面来论述。

### **透视:摩西(Moses)和管理跨度**

管理跨度问题和历史上出现组织一样的古老。它出自圣经关于摩西组织以色列人逃出埃及的这段故事。摩西遇到了困难,应用划分部门的方法解决了困难。在出埃及记 18:17-26 中描写了这个故事,记载摩西的岳父注意到摩西费了这么多的时间去管理这么多的人,于是劝告他:

“你这样做不好。你和这些百姓必都疲惫,因为这事情太重,你独自一人办理不了。现在你要听我的话,我为你出个主意,要从百姓中挑选有才能的人……派他们当千夫长、百夫长、五十夫长、十夫长管理百姓,叫他们随时审判百姓,大事都要呈到你这里,小事他们自己可以审判。这样,你就轻省些,他们也可以同当此任。你若这样做,上帝也这样吩咐你,你就能受得住,这百姓也都平平安安归回他们的住处。

于是摩西听从了他岳父的话。他“从以色列人中挑选了有才能的人,立他们为百姓的首领,作千夫长、百夫长、五十夫长、十夫长。他们随时审判百姓,有难断的案件就呈到摩西那里,但各样小事他们自己审判。”

### **组织层次的一些问题**

目前存在着这种倾向:即把组织和划分部门本身看成是目的,并且以部门与部门层次的明确性和完整性来衡量组织机构的效率。把业务活动分成各个部门,等级组织和多层次的建立本身并非

是完全合意的。

首先,多层次费用就多,层次越多,用于管理的精力、资金就越多,因为管理人员和协助管理人员的工作人员增加了,协调各部门的活动的需要增加了,再加上为这些人员的设施的费用也增加了。会计人员把这种费用称为“管理费用”、“负担”或者“一般行政开支”,而非所称的“直接费用”。完成实际生产的是工厂、工程部门或销售雇员,可把他们称为或在逻辑上把他们称为“直接劳动”。在“第一线”上面的层次的人员主要是管理人员,如果可能,他们的费用最好是取消的。

第二,部门的层次使联络复杂化。一个有很多层次的企业通过组织结构向下传达目标、计划和政策要比一个最高管理人直接与雇员联系的企业困难得多。当信息按直线向下传达时便发生遗漏和曲解现象。层次也使从第一线基层向上级指挥人员的信息沟通复杂化。自下而上的沟通与自上而下的沟通是同等重要的,有句话说得好,层次是信息的“过滤器”。

最后,过多的部门和层次会使计划工作与控制复杂化,在高层可能是明确的完整的计划,经过向下一级一级布置下去,就失去协调一致和明确性了。增加层次和管理人员会使控制更加困难,与此同时,正是由于计划工作的复杂性和沟通的困难性,使得控制工作更加重要。

## **经营管理的观点:一种因势利导的方法**

“古典学派”对于管理跨度的分析方法,论述了为有效管理跨度阐明下属人员的人数。实际经验的确支持了古典学派的观点:上层和最高层的管理跨度为3到7、8个下属人员。但是现代经营管理理论家采取了这种观点,认为在一种管理情况下,基本的可变因素太多了,因此我们不可能指定一个管理者能有效地管辖下属的特定人数。因此管理跨度原理是,一名管理人员能够有效管辖下属的人数有一个限度,但是确切的人数取决于一些基本因素的影响。

也就是说：目前主要的指导方针是去找出各个具体情况下限制跨度的原因，而不是假定存在一种在广泛适用下人数的限度，如果我们能够考查哪些是管理人员处理上下级关系所耗费时间的事，并且弄清楚可用什么手段来减少这些时间压力，我们就有了有助于在各个不同情况下确定最优管理跨度的方法，也有了强大的工具来找出要在不破坏有效监督的情况下扩大管理跨度可以做什么事。毫无疑问，由于各层次的管理费用，十分需要各位管理人员在能够有效管理的情况下有尽量多的下属人员。

### 决定有效管理跨度的因素

一个管理人员到底能够有效地管理多少下属，在寻求这个答案中，我们发现，除去理解快、善于与人相处、博得人们忠诚和尊敬等这些个人品格之外，最重要的决定因素是管理人员减少上级花在下级身上的时间的能力。这种能力当然因管理人员及其工作的不同而异，但是几种因素在实质上影响这种接触的次数和频率，因此也影响着管理的跨度（见表 7—1）。

表 7—1 影响管理跨度的各个因素

窄跨度（需对下属花大量时间）是与以下因素相关的：	宽跨度（对下属只花很少时间）是与以下因素相关的：
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 很少或没有培训</li> <li>2. 不适当或不明确的授权</li> <li>3. 工作没有重复性的计划不明确</li> <li>4. 无法考核的目标和标准</li> <li>5. 内外部环境急骤变化</li> <li>6. 使用了劣质和不适当的沟通技术，包括指示含混不清</li> <li>7. 上下级之间无实效的联系</li> <li>8. 无实效的会议</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 下属充分的培训</li> <li>2. 明确授权，承担明确的任务</li> <li>3. 重复性工作计划明确</li> <li>4. 内外部环境的缓慢变化</li> <li>5. 使用可以考核的目标作为标准</li> <li>6. 有恰当的技术运用，如合适的组织结构，书面与口头的沟通</li> <li>7. 上下级之间有效的联系</li> <li>8. 有效的会议</li> </ol>

续上表

窄跨度(需对下属花大量时间)是与以下因素相关的:	宽跨度(对下属只花很少时间)是与以下因素相关的:
9. 中低层存在较多的专业问题 10. 管理人员能力不强和未经培训复杂的工作 11. 下属不愿意承担责任或合理的风险 12. 不成熟的下属	9. 在较高层次存在一定数量专业问题(最高层管理人员关注外部环境) 10. 管理人员能力强,受过培训简单的工作 11. 下属愿意承担责任和冒合理的风险 12. 成熟老练的下属

## 1. 下属人员的培训

下属人员培训得越好,必要的上下级关系的影响就越少,训练有素的下属,不仅不需要管理人员花多少时间,而且与他们接触不必太多。

在新兴和较复杂行业中,培训问题多起来了。例如由于技术变化不多,铁路工业的管理人员的培训一般要比那些航天工业的管理人员完善得多。在复杂的电子工业和导弹工业中,政策和程序的迅速改变也使得培训问题增多。

## 2. 明确的授权

(下属的)培训能使管理人员减少耗时的接触次数和时间的延续,但应看出,这种上下级关系费时的沉重负担的主要原因,是由于组织的设计不周和混乱所致。影响管理跨度的不良组织的最严重的不良现象,就是授权不当或不明确。如果管理人员明确授权给一个训练有素的下属去完成一项十分明确的任务,他就能把它做好,基本上不需要上级花什么时间和精力。不过,如果下属的任务是一项办不到的任务,如果任务规定得不明确,如果下属没有为了有效地执行该任务的权力,那么,这项任务就完成不了,或者,管理

人员要花很多时间去监督和指导下属的工作。

### **3. 明确的计划**

下属的工作性质大多是由拟定实施的计划所规定的,如果这些计划订得好又切实可行,如果已向下属授权执行计划,如果下属了解预期的目标,那么就不大需要上级花什么时间了。这种情况经常出现在负责重复程度很大的业务的生产管理者身上,因此,在一个大型工作服制造厂,生产车间主任可以令人满意地管辖多达 30 名下属。

相反,如果计划制定得不准确,如果下属必须自己去做许多有关计划工作的事情,那么,他们就可能需要大量的指导。但是,如果上级已经制订了指导决策的明确政策,并且保证政策与部门的业务和目标相一致,同时下属又能够理解这些政策,则要求上级花费的时间一定会比在政策不明确,不全面或不为下属理解的情况下要少。

### **4. 目标标准的应用**

管理人员应该通过个人观察或应用目标标准来考察下属是否在按计划工作。显然,良好的目标标准易于显示任何偏离计划的情况,使管理人员免除花许多时间同下属接触,把注意力放在对成功执行计划的关键性的特别问题上。

### **5. 变革的速度**

某些企业的变革速度比其他企业快得多。变革的速度是能把政策制度定到哪种程度,以及能把政策的稳定性保持到哪种程度的一个重要的决定因素。这可以解释为什么像铁路、银行、公用事业这样的组织机构在经营中管理跨度很宽,而另一方面,第二次世界大战艾森豪威尔(Eisenhower)将军采用的管理跨度却非常窄。

缓慢变革对制定政策和训练下属的影响已在罗马天主教组织

中鲜明地显示出来。也许可以认为,这个组织在持久稳定方面是西方文明史上最为成功的。但它的组织层次很少,在大多数情况下,主教们直接向教皇报告工作,教区神父们向主教汇报,尽管在某些情况下,主教向大主教报告工作。因而,在这个世界性的组织中,一般只有很少几个层次,由此,每一个层次的管理跨度都很大,即使这样的跨度无疑是太大了,但是,这种特别大的跨度显然还过得去的部分原因,是由于主教的训练程度,更主要的是由于教会变革速度一直是缓慢的,程序或政策的变革已有数十年的发展,而主要目标差不多保持 2000 多年没有变化。

## 6. 信息沟通技术

使用信息沟通技术的效率也对管理跨度有影响,控制的目标标准是沟通的一种方法,但是还有许多方法也能减少上级花在下级身上的时间。

如果每一种计划、指示、命令或指导都必须通过个人接触进行沟通,并且每一项组织变革或人事问题都必须口头处理,那么,管理人员的时间负担显然是沉重的。某些管理人员设立助理职位或行政参谋人员,作为沟通手段,帮助他们解决与主要下属的一些问题。下属提出的书面建议,将一些重要的考虑概括起来,常常能加快决策。我们曾见过一些忙碌的高层总经理,即使在书面建议中涉及很多方面的重大决策,也要坚持编写书面建议提要来扩大其管理跨度。一个经仔细说明而提出的建议,能帮助一位总经理经几分钟的考虑就做出决定,而即使是效率最高的会议,也要一个小时才能做出决定。

具有一种简要清晰地传达计划和指示的能力,一般也可以扩大管理人员的管理跨度。下属离开上级的办公桌之后,或接到指示后,如果仍然没有弄明白该干什么,或者上级说了什么,以后还肯定迟早会要求再次会见,这样,作为一个下级人员,他高兴的一件事情就是有一位能够很好表达自己意思的上级。管理人员随意的、

无拘束的风格可以取悦于下层,但是如果这种无拘束变成混乱和浪费时间时,其后果将会极大地缩小管理的有效跨度且往往降低士气。

## **7. 必要的个人接触量**

在许多情况下,都需要面对面地会谈。很多情况下不可能完全地通过书面报告、备忘录政策声明、规划文件或者其他无需个人接触的通信。一个管理人员可能会发现,在会议多交换意见中进行会谈并讨论问题是有价值的,对下属也是鼓励。也可能有一些政治上敏感的问题只能通过面对面的会议才能处理。在评估人们的成绩并和他们一起讨论时也是如此。还有在其他一些情况下,想要沟通问题,向下属作指示或者想要取得人们关于某个问题的真正想法的感性知识,最好的办法就是花费时间进行个人接触。

然而,通过更好的训练,更好地制订政策和计划,更明确地授权,更周到的参谋工作,更好的控制系统和目标标准,总之,通过更好地应用健全的管理原理,是否有可能把高层管理人员在各种会议和委员会上所花去的那个很大百分比的工作时间减少一些呢,对此我们是有怀疑的。我们还怀疑,用于个人接触的许多时间,不见得比花在思考和研究上好得多。

在另外的极端情况下,许多公司似乎没有注意较新的人事技术对第一线管理人员的影响。他们中不少人的管理跨度已超过了他们驾御的能力。考绩、保险计划、申诉程序和其他现在要求管理人员在面对面关系中花去时间的人事事务,已减少了他们传统上很宽的管理跨度。这并不是说这些革新不值得他们付出代价,但必须根据这些因素来评定管理跨度的限度,或许我们已经处在这种情况下,第一级管理人员是所有管理人员中工作超负最重的。传统上有很多人要向他们汇报工作。

## 8. 组织层次引起的变化

通过一些研究项目,已经发现,最有效的管理跨度大小是随着组织层次而不同的。在一项大型研究中,研究人员研制了一种考虑到上述可变因素的模型并进行了试验,发现个人的专业化程度(人员的专业化)是影响管理跨度的最重要的可变因素,尽管技术和规模也受到了测试,因为以前的研究重点曾侧重于此。据发现:(1)管理的专业项目愈多,组织的中低层次的有效管理跨度就愈小,而较高层次的管理跨度就增大,这主要是由于高层管理人员大多关心企业与外部环境的关系,策略规划问题和主要的政策事项;(2)例行的业务(工作没有变化)在任何层次上似乎没有什么影响;(3)规模(指人员上)在低层次上影响很小,但在中层则有积极的影响。

实际上,这项研究与上述概括的可变因素的影响是一致的,据发现,许多实际工作者早就知道:无论是规模还是技术,与一个组织的上一层有效管理跨度是没有多大关系的,而本节前面提到的可变因素会产生影响。

## 9. 其他因素

除上述所列因素,还有其他一些影响管理跨度的因素。例如:一个能力强训练有素的主管人员比没有这种素质的主管人员能有效管理更多的人员。另外,简单的任务与复杂的并且含有多种活动的任务相比,前面的管理跨度可以大一些。还有其他一些因素有利于管理跨度的增大,例如:下属对承担责任的积极态度,以及他们愿意承担合理风险。同样,有更多成熟老练的下属的上级,可以授予更多权力,从而加宽了管理跨度。

## 平衡的必要

毫无疑问,尽管有发展扁平型的组织结构的愿望,管理跨度仍然受实际的和重要的约束条件所限制。尽管管理人员授权了,进行



了培训,明确地制订了计划和政策,并且采用了有效的控制与沟通方法,但他们还是可能管辖着比他们能有效管辖的还要多的下属。同样的实际是,企业一旦发展,由于有更多的人需要管理,管理跨度的限制迫使企业非增加层次不可。

在一定情况下,所需要的是所有相关因素之间更为恰当地平衡,在某些情况下,加宽跨度减少层次可能是个好办法;在另外的情况下,相反的做法也可能是正确的。人们必须对采用不同方法的一切代价进行权衡比较,不仅是财务上的费用,还要比较士气、人力开发以及实现企业目标等方面的代价。在军事组织中,或许快速无误地实现目标是最重要的,而在百货公司经营中,可能最好是通过在基层组织加强推行首创精神和人力开发来实现长期的利润目标。

## 创业与创新的组织环境

有必要经常作一些特殊的组织安排以培养和利用“企业家精神”。人们通常认为“企业家精神”只适用于管理小企业。但是另一些作者扩大了这个概念,使之也适用于大的组织,并适用于执行创业任务的管理人员,他们在执行任务中首创改革以利用机会。虽然寻求“创业品格”是很平常的事,但彼得·德鲁克认为,要找到这种品格不一定成功。相反,人们应该寻求一种系统创新的保证,这是企业家们的一种特定活动。企业家精神的实质就是创新,也就是说,挖掘企业的潜力为实现目标进行改革。作为企业家,经理们应努力改善企业的状况。

吉福德·平肖将创新家和企业进行了区分。具体地说,创新家是在组织环境内部操作,着重于创新和创造,把理想或想法变为有利可图的商业经营的人。相反,企业家在组织环境的外部做同样的事情。但是,其他的一些作者并没有对两者进行区分,所以我们也采用企业家一词来表示在组织内部和外部工作的有事业心的

人。

既然创造能有效地并且高效率地实现集体目标的环境是管理人员的责任,他们必须为企业家发挥其创新的潜力创造机会。企业家们在倡导改革中承担了个人风险,他们预料这种风险将得到酬劳。冒合理的风险,有时也会失败,这必须容忍。最后,企业家需要一些实行自己想法的自由,这就需要授予足够的权力。

有创见的人的思想常常与“传统的明智”相悖。通常同事们不大喜欢他们,他们的贡献常常得不到充分的赏识。所以,并不奇怪,一些企业家离开大公司而开创自己的事业。当史蒂夫·沃兹尼亚克(Steve Wozniak)在休利特-帕卡德公司不能使他的建造一种新型电子计算机的梦想实现时,他离开了这家著名的公司,同另一个企业家史蒂夫·乔布斯(Steve Jobs)成立了苹果电脑公司。而有一些公司,像国际商用机器公司或 3M,自觉地努力在公司内部发展有利于促进企业家精神的组织环境。

## 组织工作的结构和过程

将组织工作当成一种过程看待时,我们可以清楚地看到必须考虑的几项基本因素。第一,企业结构必须反映目标和计划,因为企业的活动是从目标和计划而来的。第二,企业结构必须反映出企业管理可使用的权力。某一既定组织的职权是一种由社会决定的,为了行使酌情处置权的权利,因职权是随条件的变化而定的。

第三,与任何计划一样,组织结构必须反映它的环境,正如计划的前提也许是经济的、技术的、政治的、社会的或道德的一样,组织结构的前提也就是这样,必须把组织结构设计得能进行工作,能让集体中的成员作出贡献,并能帮助人们在变化中的未来中有效地达到目标,在这个意义上,可行的组织结构决不能是静止的,没有一种唯一的最好的组织结构适用于任何一种环境,有效的组织结构取决于具体情况。

第四,组织是以人员构成的。组织结构中业务活动的划分和权力关系都必须考虑人员的限额和人员的习惯。这不是说组织结构的设计要围绕着个人,而不围绕着目标及与之有关的业务活动,但是配备什么样的人是一个重要的考虑因素。

### **透视:撕贴式便条**

甚至在已有促进企业家精神和创新政策的公司中,对新产品的开发,也需要韧劲把理想变成为现实。

阿特·弗赖伊(Art Fry),撕贴式便条的发明人,正在教堂唱诗班唱诗。第一次教堂仪式后,书签从他的赞美诗集中掉出,使他要找到与第二仪式相关的页数产生了困难。需求是清楚的,需要一种可以被轻易撕下又不损坏纸张的粘性纸片。但是,研制一种适度的粘性物质并不是一件容易的事。过去,阿特·弗赖伊工作过的3M公司,以提供粘性大的产品闻名,但是,阿特的目的是需要一种有足够粘度,但又可撕去的材料。3M实验室并没有在研究和开发这种产品上提供很多帮助。但是作为一个发明家又是创新家,阿特以极大的韧劲追求他的目标。结果就是撕贴式便条的问世并成为3M公司的一种利润丰厚的一种产品。

### **组织工作的逻辑**

组织工作有一个基本的逻辑,如图7-3所示。注意第一步和第二步实际上属于计划部门,我们在此提示下面六个步骤:

1. 确定企业的目标。
2. 制定支助性的目标、政策和计划。
3. 明确为完成上述目标、政策和计划所必需的活动并加以分类别类。
4. 根据现有的人力和物力,并根据环境来使用人力和物力的最佳方法,把上述活动分成各个组。

5. 给各个组的领导人授予要完成活动所必需的权力。

6. 通过职权关系和信息流通,横向地纵向地把各个组联系在一起。

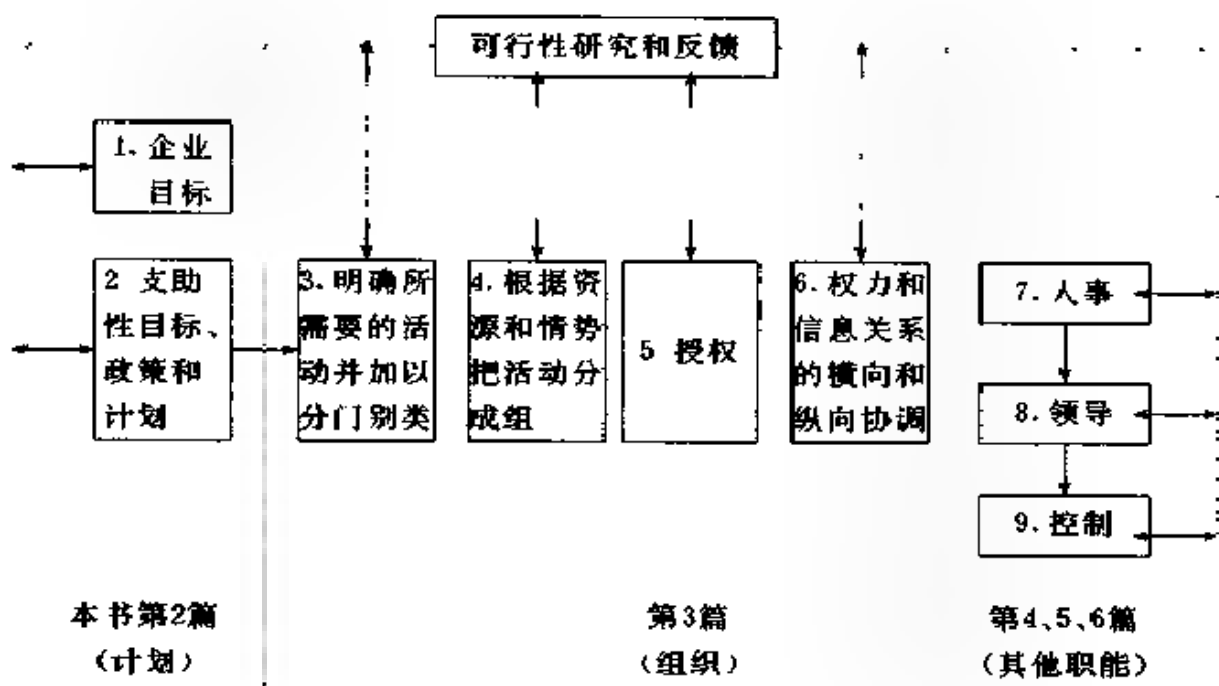


图7—3 组织工作过程

## 一些错误的概念

组织工作并不意味任何极端职业专门化。专门化在很多情况下使人们感到工作没有趣味,枯燥和受到过度的限制。组织本身没有任何东西说明一定要这样。说任务应该明确,不是说任务必须是受限制的、机械的,工作是否应该被分成精确细小的部分——就像在一个典型的装配线上——或者很粗放,包括了一种机器的设计、生产和销售,这要由组织者按所希望的结果来考虑。在任何一个组织中,可以把任务规定得允许个人灵活余地很少或根本没有,也可以有最大限度的自由处置权。人们绝不能忘记组织结构理论的运用一定要考虑具体情况,而且也不存在一种最好的组织方法。

## 有效的组织工作的基本问题

提出并回答下列问题,对分析组织工作的管理职能是有益的:

1. 什么决定了管理跨度并因此又决定了管理层次?(在本章作了回答)
2. 什么决定了部门划分的基本框架,基本形式有什么样的优缺点?(在第8章作了回答)
3. 组织中存在着什么样的权力关系?(在第9章作了回答)
4. 权力应是怎样地通过组织结构分散的?什么决定了权力分散的程度?(在第9章作了回答)
5. 如何运用委员会才能有效地协调活动?(在第10章作了回答)
6. 管理人员应如何在实践中运用组织理论?(在第11章作了回答)

对这些问题的回答便形成了组织工作理论的基础。当连同对计划、人事、领导和控制进行类似的分析一起考虑时,它们便组成了管理的工作方法。

## 讨 论 题

1. 因为人们必须在组织中占有其职位,而有效的组织又取决于人,于是常有这样的说法:如果管理者聘用了良好素质的人,并让他们按照自己的方式去工作时,就会形成最好的组织,请对此评论。
2. 正式组织通常是作为一种联络沟通系统设想的。是这样吗?怎样设想?
3. 试绘图表示你所熟悉的某些企业或某些活动的正式组织。这张组织机构图是怎样有助于或者是怎样妨碍了建立一种

行为环境的？

4. 利用问题 3 中的同样企业或活动，绘出其非正式组织图。它有助于还是妨碍了正式组织？为什么？
5. 厄威克和其他作者似乎说过最高层管理跨度不应该超过 6 人，而约有 750 个主教和 1200 个其他人员向教皇直接汇报工作。有一个时期，美洲银行这个组织中有 600 多名经理向总裁汇报工作。对这些事实，你是怎样使之与一个管理人员能管理他的下属是有限度的这个思想一致起来？
6. 如果你成为一个经理，你乐意采用什么标准来确定你的管理跨度。

## 练习与活动步骤

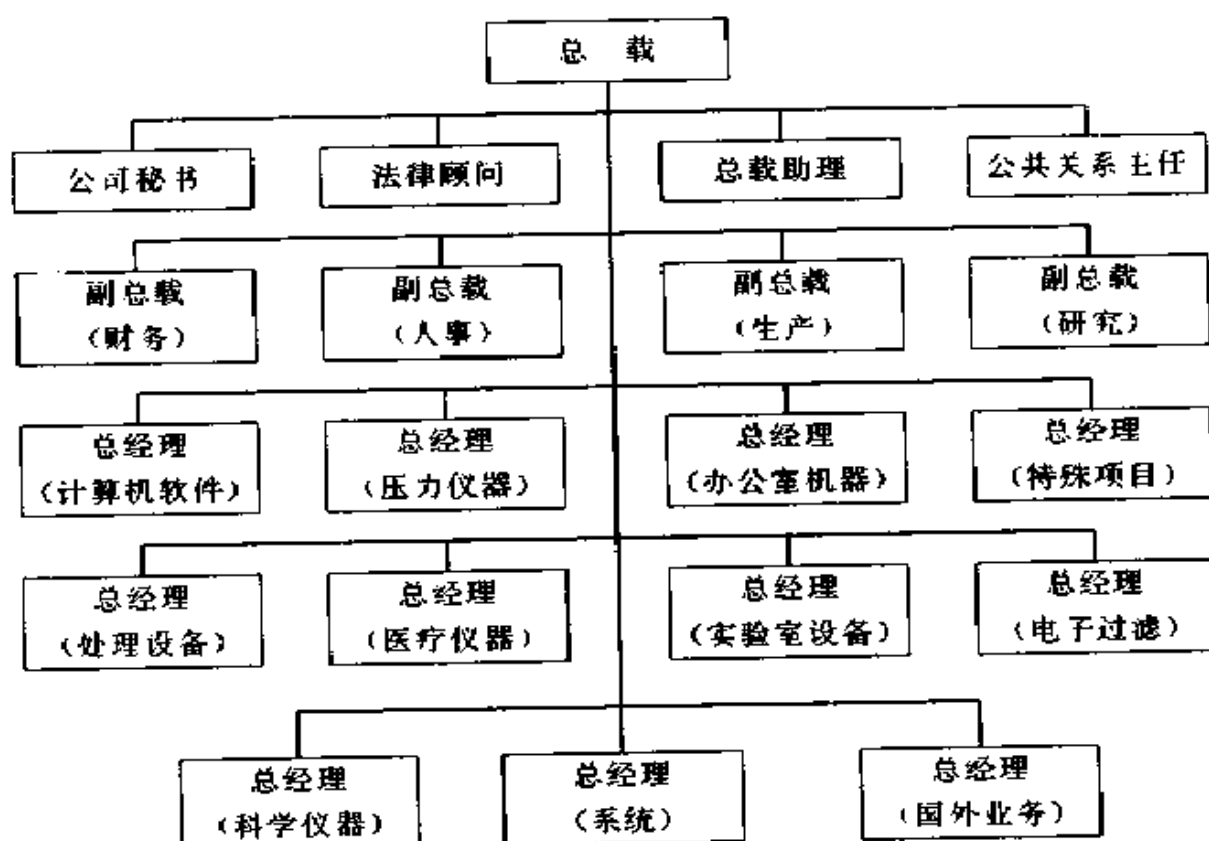
1. 组织一个家庭野餐会，运用本章提到的步骤。
2. 拜会一位你的圈子中的经理，让他或她回答他或她有多少下属？在该组织管理体制的最高层、中层、基层所管辖的下属人数是否不一样？在这个组织中真正决定管理跨度的是什么，你认为这个企业的管理跨度是否合适？

## 案 例

### 案例 7-1 测量仪器公司

测量仪器公司董事长威廉·B·里奇曼(William B. Richman)向董事会说明他的组织安排，其组织图如下：

一位董事问，他是否考虑过向他汇报工作的人太多了，里奇曼回答说，“我不相信传统的控制或管理跨度原理，即经理人员应该只有 4—5 个人向他汇报工作。这既造成浪费又造成官僚主义。我们的下属都是素质良好的人，而且都知道他们自己应该做什么。他



们有问题时都会很快反映给我。因为他们接近最高层，所以都感到与最高层关系密切。而且，我要知道每一个人工作的第一手情况，并能尽早地发觉弱点和失误。此外，如果说西尔斯的一个百货公司经理罗巴克(Roebuck)能有 25—30 个人向他汇报工作，我就能够掌握 19 个人。另外，汇报工作太少就会使主管人员工作任务不饱满，而我认为你们聘用了我，我就要把整个时间给公司。”

1. 你对里奇曼的论点有何反应？
2. 如果你是该董事会成员，你对里奇曼先生的做法有何建议？

## 案例 7—2 美国航空公司

美国航空公司的管理顾问正在与总裁艾伦·默里(Alien Murray)共进午餐。她这样的活动是经常的，大部分是为了促进互相沟通。

“简直忙得不可开交。”她告诉总裁，“比方说，一个钟头以前我在工厂外边突然碰到了工厂经理，于是我问他，你为什么每天早晨

开会，会议室老是坐得满满的？”这位工厂经理回答说：“噢！一共约22个人，他们分别代表装配生产管理、装运和会计。他们每天碰头3小时，消除了我们想努力协调的问题，这是个保持我们装运日程表的有效方法。”

“后来”，她继续说：“我刚到行政大楼就遇见了销售经理。他好像生气得要命。他告诉我，每星期二召开的部门经理会议刚刚结束，看样子是要轮到我的这位朋友站在讲台中央来讲解他的部门执行情况的汇报了。每个星期他的上级部门的经理要举行一次工作人员会议，沉湎于检查一个部门执行情况。我的朋友带着一点抱怨的口吻说：‘下个礼拜该轮到工程部门了。’”

默里先生说：“我不明白你为什么为这些事感到焦虑。”

“对，正要说这个，我认为所有这些联络方式都是错误的。这些方法代价高，常常使各个经理当着他们的同事面前受到批评，为纠正行动产生了错误的环境，有着其他更好的管理方法。看来经理们同意理论，可是决不让理论来影响他们的实践。”

1. 这个顾问对她所发现的事感到焦虑是应该的吗？

2. 你认为他们采用的这些联络方法错在哪儿？

3. 如果不开这么多冗长的工作人员会议，你将采取什么措施来解决沟通联络问题？



## 第 8 章 划分部门的基本方法

### 【本章主要目的】

读完本章后,你应该能够:

1. 识别传统的部门划分的基本类型,并分析这些类型的优缺点。
2. 分析矩阵组织,特别是用于工程和产品管理方面的矩阵组织,并略述得以避免多头指挥这一危害的措施。
3. 理解根据重要经营单位进行的现代部门划分。
4. 认识到不存在唯一的部门划分类型,有责任心的管理者必须按照具体情况选择有利于达到企业目标的部门划分类型。

如果没有部门划分的方案,对直辖的下属人员的限额会限制企业的规模。把企业的各种活动和人员划分到各个部门,至少从理论上讲,可能使组织无限扩大,但各部门在划分活动的基本类型方面不同。对于从理论和实践得出的这些类型的性质及其有关价值,我们将在下面各节加以论述。

一开始就应强调,不存在唯一的适用于所有组织或所有情况的最好的部门划分法。到底应采用什么类型取决于具体情况,取决于管理者认为根据面临的情况怎样可以取得最好的结果。

### 按简单的人数划分部门

按简单的人数划分部门,曾是组织种族、部落和军队的一种重

要方法,虽然此法正迅速废除,但在现代社会,仍有一定用途。

按简单人数划分部门是分出一些要完成相同任务的人归一名管理者领导。你可以回想在前一章中,摩西是如何组织他的庞大组织的。其实质不是这些人做什么工作,在何处工作,处于何种条件下工作,而是事业的成败仅仅由所需人员的数量所决定。

只要大体考察一下调研者就会留下这个印象:按劳动力来划分部门人数的组织方法,其实用性已随着年代的消逝而日趋减弱。首先,技术已经发展,需要更多的不同的专业技能。在美国最后一个用普通劳动力的大本营是农业,即使在这里,因农业经营规模日益扩大,专业化日益增多,使用普通劳动力的场合已越来越限制在收获为数不多的几种作物了。

仅仅按劳动力人数划分部门的方法所以减少使用的第二个原因是,由专业化人员组成的小组,其工作效率常常比仅仅按人数划分的小组要高。美国军队在此基础上进行改组是一个合适的案例:将能熟练地使用不同类型武器的人编在一个单位,例如:将炮兵和战术空军补充到传统的步兵师,使之成为比单一兵种的编制更具有战斗力的部队。

第三个也是长期存在的原因是:按人数划分部门仅仅适用于组织机构的最低基层。一旦单纯人力之外的其他因素变得更为重要时,按简单人数划分部门就不会产生好的结果。

## 按时间划分部门

最古老的划分部门的形式之一,通常用于较低组织层次的是按时间划分活动。许多企业由于经济、技术或其他方面的原因,正常工作日不能满足需要,普遍采用轮班作业。医院就是这种轮班作业的例子,因为这里必须对病人进行24小时的护理。同样,消防队必须准备应付任何时候发生的紧急情况。但是采用轮班制也有技术上的原故,例如,一个炼钢炉不能随意地开闭,炼钢的过程是连

续的,要求工人们三班倒。

## 优点

从这些说明你可看出按时间划分部门的一些优点:第一,工作时间可以超过一般的一天8小时,常常可以延长到一天24小时。第二,这使得有些不能中断,需要连续不断循环进行的工作有可能进行。第三,因为几个班次的工人用同一台机器,昂贵的固定设备可以被充分利用,远远超过一天8小时。第四,有些人,例如白天需要上课的学生,夜里上班更方便些。

## 缺点

但是按时间划分部门也有缺点,第一,夜班可能缺乏监督。第二,有一个疲劳的因素,例如对大多数人来说,从白班换到夜班,或者从夜班换到白班都会有困难。第三,换班可能带来协调配合和沟通的问题。例如,在医院里,看护同一个病人的各班护士不一定都熟悉病人的突出问题。在工厂,夜班工人可能不去清洗机器以备白班工人使用。第四,加班费会增加产品或服务的成本。

## 按企业职能划分部门

按企业职能形成的职能部门划分来组织经营活动,体现了企业活动的特点。由于所有企业都要创造人们有用的和需要的东西,基本的企业职能包括生产(在商品或服务方面创造或增加效益)、销售(寻求同意以某种价格或费用接受商品或服务的顾客、病人、客户、学生或各种成员)和财务(企业资金的筹措、收集、保管和支出)。把这些活动按生产、销售或营销和财务等部门划分是合理的。图8-1显示一个制造业企业典型的职能组织。

通常,这些特定的术语在组织机构图中是没有的。首先,没有被普遍接受的术语,如在制造业中,使用“生产”、“销售”和“财务”

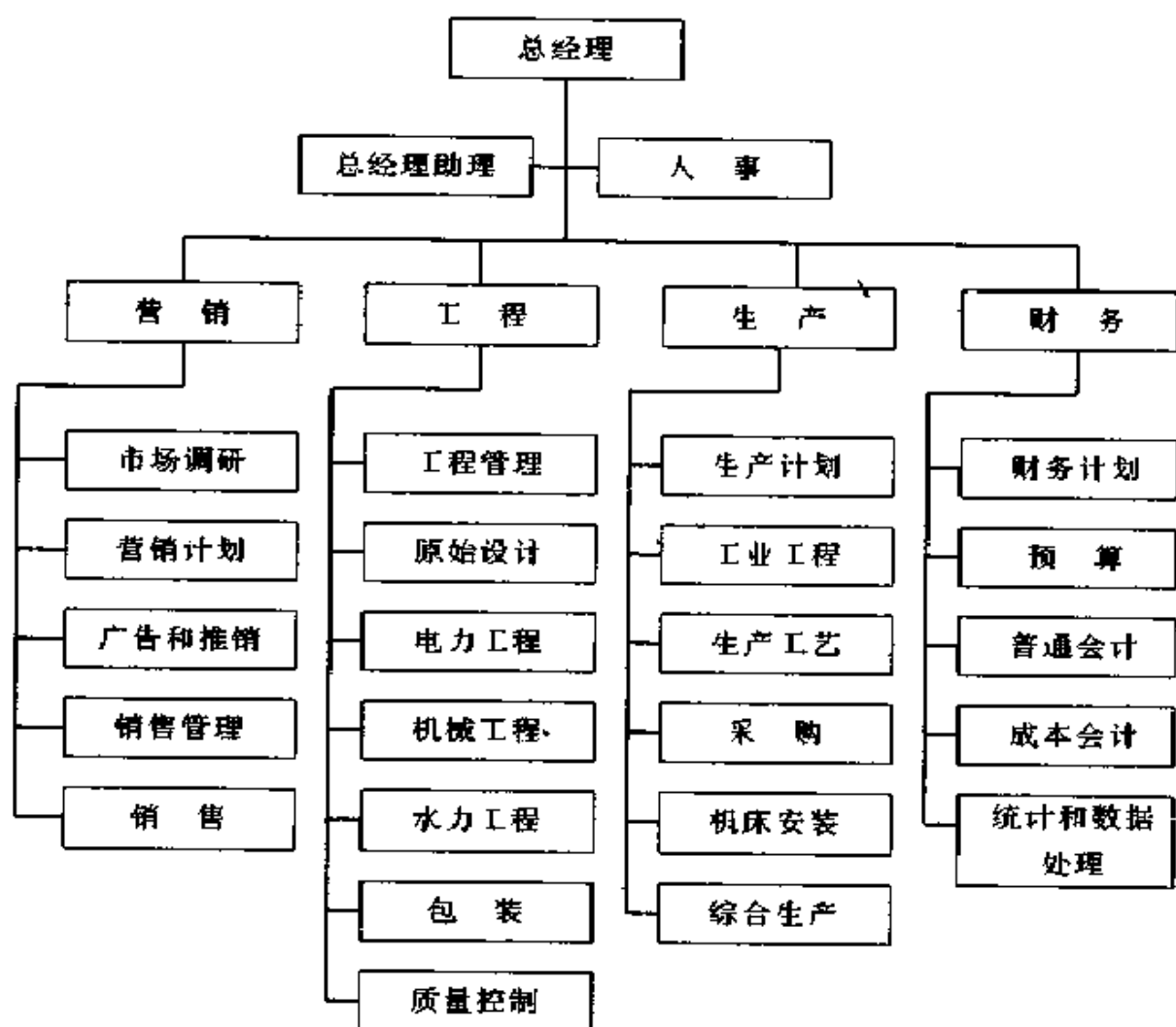


图8—1 按职能划分组织(制造业企业)

优点:

- 合理地反映职能
- 维护主要职能的权力和威信
- 符合专业化原则
- 简化培训
- 为高层提供严格管理的方法

缺点:

- 降低了总的公司目标
- 关键人员过度专业化、观点狭隘
- 减弱了不同职能之间的协调
- 只限于最高层对利润负责
- 对环境变化的适应性差
- 限制了全面管理人员的发展

等术语,与批发商有关的活动有“采购”、“销售”、“财务”。铁路上则有“运营”、“运输”和“财务”。

名称多变的第二个原因是不同行业基本活动的重要性有所不

同,如医院没有销售部门,教会没有生产部门。这并不是说那里不进行这些活动,仅仅说明这些活动在那里只属于非专业性或已与其他活动合并,并不太重要。

许多职能图上没有销售、生产或财务部门的原因之一,是有意选择了别的划分部门的方法。企业的负责人也可以按产品、顾客、地区或营销渠道(商品或服务到达用户的渠道)来决定部门的划分。

按职能的部门划分是组织活动中最广泛采用的基本方法,几乎所有企业组织结构的某些层次都存在这种形式。企业的销售、生产和财务职能的特点被人们所广泛认识并充分理解,所以它们不仅是部门组织的基础,也是最高层组织的基础。

要做到各项活动的协调要依靠规定、条例、各方面的计划(也就是目标和预算)、组织的等级区别、个人间的接触,有时是部门间的联络。为安排设计或改变意见,在工程与生产之间可能要用某种部门。

## 优点

按职能划分部门最大的优点在于它是合乎逻辑并经时间所证实了的方法,它也是确保高层管理者维护企业基本活动的权力与威望的最好方法。它是职能管理者的重要考虑因素,因为他们能看到职工和服务部门对各方面的侵犯行为,而这种侵犯行为有时会威胁到主要生产线管理人员的安全。按职能划分部门符合业务专业化的原则,从而使人力的利用更为有效,这是另一个优点。还有一些其他的优点,例如简化了培训,而且由于高层管理者承担最终成果的责任,就为高层人士提供了严格管理的手段。

## 缺点

尽管按职能划分部门有许多优点,但有时其他方法比它略胜一筹。由于企业经营的地区宽阔,可能要求有区域性的组织活动。

为众多产品线,或为某些特定客户设计的产品的生产或采购,可能要求按产品或顾客的类型来组织分工。此外,职能部门的划分可能会降低整个企业的目标。在各个特定部门工作的会计、生产方面的专家和销售人员的常常不能把企业看成一个整体,同时,他们之间经常难以做到协调配合。他们的观点和其他行为特点是只忠实于某一职能部门,而不把企业作为一个整体。各职能部门之间的这种“墙”普遍存在,需要作相当大的努力才能把它们拆除。

另一个缺点是只有高级管理人员才能对利润负责。在小公司,这是可以的,但在大公司,要一个人来担负这种责任实在过重。再有,这种分工使企业难以很快适应环境的变化。也许最重要的缺点是因为全面管理的最低职务是总经理或副总经理,所以按职能组织的公司不是为提升高级管理人员的最好培训场所。

## 按地区或地域划分部门

在经营范围的地区很广的企业中,按地区划分部门相当普遍。这样划分部门的企业将一个特定地区或区域的经营活动集中在一起,委托给一个管理人员的做法可能很重要,如图 8—2 所示。

### 应用范围

按地区划分部门的方法对规模宏大的公司或其活动在实质上或地理上是分散的那些企业有特别吸引力。然而,一家工厂的活动可能全部在厂内进行,仍需要按地区委派安全部门的工作人员,如在南大门、西大门各设一名警卫。百货公司要按此分派按层巡视员,另外,按此分派守大门的和擦玻璃清洁工等等的做法也很寻常。公司企业在不同地区进行相似经营活动时,常采用这种方法,如汽车装配、联营的零售业和批发业、炼油厂等都如此。许多政府机构如国内收入署、联邦储备局,联邦法院和邮电部门等为了能够同时在全国提供同样的服务,也采取了这种部门划分方法。地区部

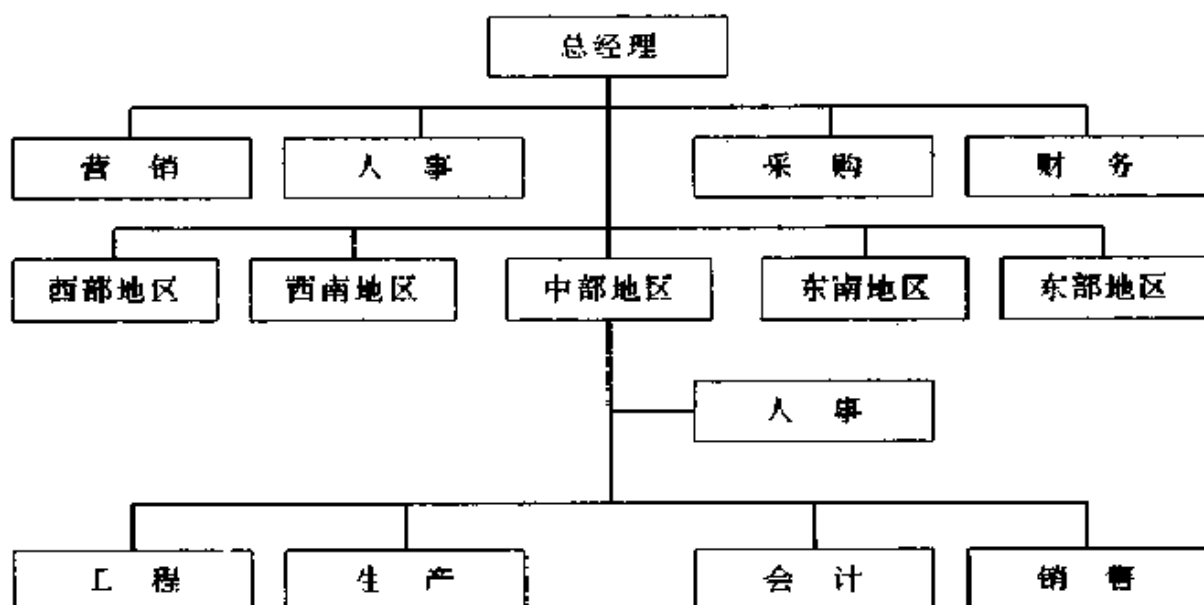


图8—2 按地区或地域划分组织(制造业企业)

**优点:**

- 责任下放到较低层次
- 着重本地区的市场和问题
- 加强全区性的协调
- 利用可用来在当地经营的经济
- 更好地、面对面地联系
- 为全面管理人员提供广阔的培训场所

**缺点:**

- 需要很多具有全面管理能力的人员
- 往往难以维持经济的集中服务并在地区一级增加了诸如人事、采购等服务
- 使高层经营管理增加了困难

部门划分法最经常的是用在销售和生 产方面,金融系统不用,因为它的活动常常集中在总部。

## 优点

按地区或地域划分部门有很多优点,它把责任下放到较低层次,鼓励地区参与决策,并加强全地区各种活动的协调。管理者能够特别注意本地区市场的需求和问题,这样,他们就可以起用熟悉当地特殊情况的本地地区的销售人员。此外,这些销售人员可以花更多时间进行销售,而花较少时间于往返途中。

也可以通过在特定地区建厂的办法按地区组织生产。这样可以减少运输费用和运送时间。而且,在某些地区,有机会参加劳动的人数可能不多,在当地组织生产将会给社会上提供就业机会并树立良好信誉。

地区划分部门加强了与当地人的直接联系。另外,因为本地区的管理者必须行使不同职能和不同管理内容的很多活动,这种组织形式为培养全面管理人员提供了良好的培训场所。

### 缺点

同样,按地区划分部门也有缺点。这样的部门划分需要很多具有全面管理能力的人,而缺少这类人物常常是限制企业发展的一个因素。同时,按地区划分部门常常导致一些服务的重复。因为,本地区的管理者要有自己的采购、人事、会计和其他在总公司也都提供的服务。这些重复劳动,自然要付出代价。最后,按地区划分部门给高层管理人员增加了管理的问题。他们身在总部,要监督不同地区各个部门的活动将会有困难。

## 按顾客划分部门

在各种企业中,为反映顾客重大利益的组织活动十分普遍。如果一个企业为顾客所做的事统由一个部门领导所掌握,顾客就是用什么方法组织业务活动的关键。一家既向批发商也向零售商销售商品的工业销售部门,就是一个恰当的例子。企业主和管理者时常据此安排活动,以适应明确划归他们的顾客的需要。教育机关则开设各种正规的和附设课程,为不同类别的学生服务。

很难区分有些顾客部门和产品部门的类型。例如,在若干大的农产品中心现货市场上,商业银行的贷款员经常专为水果、蔬菜、谷物,有个别的贷款员还专为小麦或柑桔提供贷款,这是按顾客划分部门的例子,因为贷款服务是按顾客类型提供的。图 8—3 说明



某大银行按顾客划分部门的典型。

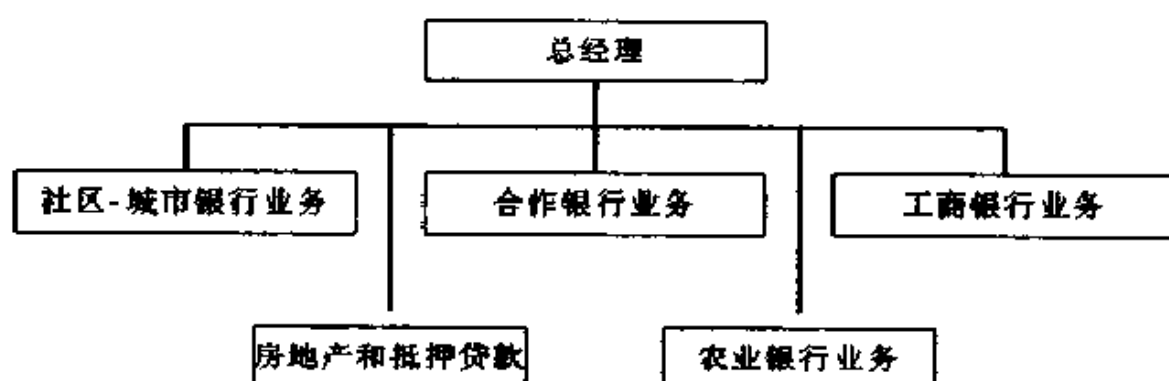


图8—3 某大银行按顾客的部门划分

#### 优点

- 有助于集中顾客的需要
- 使顾客感觉到有理解他们的供应者(或银行)
- 发挥顾客领域的专长

#### 缺点

- 对顾客的需求矛盾进行协调可能有困难
- 需要管理者和善于处理顾客问题的职工
- 不大能明确划定顾客的分类(如大公司及其他公司企业)

### 优点

按顾客划分部门可以在明确规定的服务项目方面满足顾客特殊的和各种广泛的需求。既向批发商又向零售商出售产品的制造商,常常设立不同部门以满足他们各自的特殊需求。

非企业组织也有类似的做法。大学的附加服务,例如夜校部门,就根据时间、科目,有时也根据教师的具体情况进行安排,以吸引一批与上全日制学校全然不同的学生。社会团体基金的经营活  
动按不同“顾客”分类进行安排。联邦政府设置的许多部门是为了分别负责农民、商人、产业工人、老年人和其他特定群体的事务。

## 缺点

按顾客划分部门不是没有缺陷,例如常常因顾客部门管理者要求特殊对待而有压力,而且协调这一类型的部门与按其他方法划分的部门间的关系是有困难的。

另一个缺点是在按顾客类型划分的部门中,设备和从事专业的工人都可能得不到充分使用。在萧条时期,某种顾客(例如购买机床的)可能几乎没有了;而经济扩展时期,其特点则是顾客类型和需求之间的发展很不平衡。

## 按工艺流程或设备划分部门

按照工艺流程或设备类型组织活动是制造业厂商常用的方法,如按油漆及电镀工艺流程分组,或在一个车间内安排冲压机或自动切丝机等都是此种类型的部门划分。按这种类型的部门划分,人员和材料都集中在一起,以便进行专门的作业。图 8—4 显示这种组织安排。

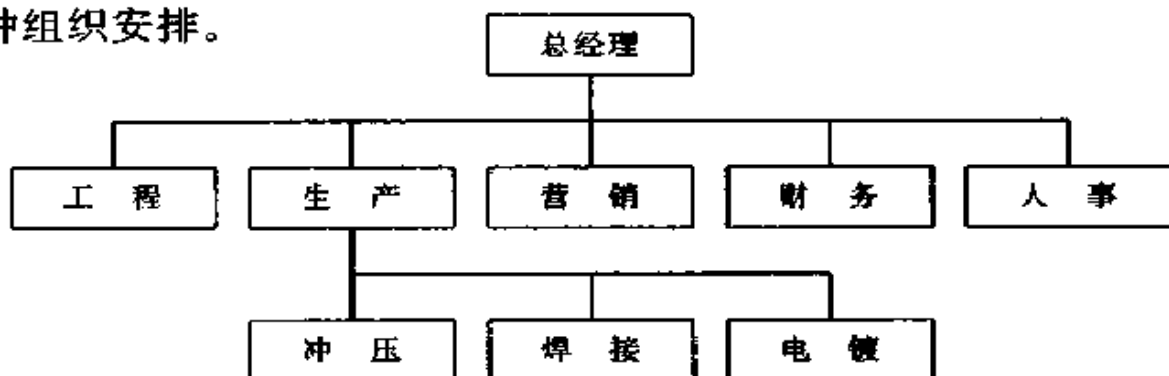


图8 4 按工艺流程或设备划分部门

### 优点:

- 能取得经济优势
- 利用专业技术
- 利用特殊技能
- 简化培训

### 缺点:

- 部门之间协作有困难
- 只是最高层对利润负责
- 不适合培养全面管理人才

按设备划分部门的一个普通例子是电子数据处理部门。电子数据处理设备,随着容量的日益增大,已越来越昂贵和复杂,因而趋向于将其设在另一个单独的部门。多数大公司甚至一些中型公司都设有这种部门。在某些情况下,同企业的中心计算机(或同分时或租赁用的外部计算机)、小型计算机及公式电子计算机联机的工作站往往会减缓集中式计算机部门发展的过程。但大的数据处理部门无疑会续继存在,并在组织机构中继续保持其重要地位。

## 按产品划分部门

在多线生产的大规模企业中,按产品或产品系列对企业活动进行分组的形式正日益显出其重要性。可以看出,这有一个演变的过程。采取这种形式的公司或其他企业最典型的是按企业职能组织分工。随着公司的壮大,生产经理、销售服务经理和工程主管都会碰到规模的问题。管理工作日益复杂,而管理范围又限制了他们增添直属下级管理人员的能力。从这点考虑,就有必要按产品分工对企业进行改组。这一结构容许高层管理者授予一位部门管理人员在某一种产品或产品系列的制造、销售、服务和工程职能方面广泛的权力,并要求那些经理每人承包相当一部分的利润。图 8—5 显示一个制造业企业典型的按产品单位划分部门的例子。

### 优点

以产品或产品系列进行分工是很重要的一种方法,因为它有利于专项资本的使用(例如:冲压铸造汽车车身),有利于某种形式的协调,可以最大限度地利用个人技能和专业知识。例如,指定某人专门负责销售润滑剂、传送机或动力设备,所有这几种产品的销售情况都非常好,就因为他是对于这些产品非常熟悉的专家,如果企业的潜在交易额很高,足以雇用这样的销售人员,那么,以产品划分部门的优点尤为明显。如果一种产品或若干与之密切有关产品

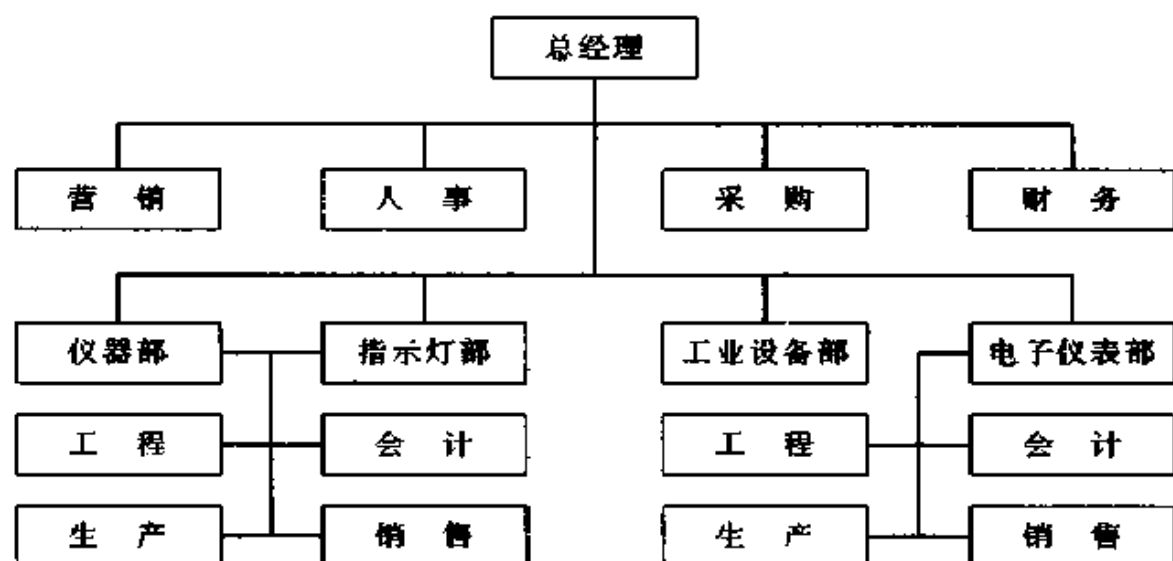


图8—5 按产品单位划分的部门(制造业企业)

**优点:**

- 把注意力和努力放在产品系列上
- 充分利用专项资本、设备、技术和知识
- 有助于增加产品和服务项目,并使之多样化
- 加强职能活动的协调
- 把利润责任分放到部门这一级
- 为全面管理人才提供广阔的培训场所

**缺点:**

- 需要有较多的具有全面管理能力的人才
- 往往难以维持经济的集中服务
- 增加了高层经营管理的困难

的产量很大,足以全部利用各种专门设备,那么为了在制造、装配、搬运方面取得经济效益,就会感到要按产品划分部门的强大压力。还应该看到这种部门分工有助于增加企业产品和服务项目,并使之多样化。

如果与需要协调的某一产品有关的各种活动很重要,那么,按产品划分部门可能受到欢迎。因为它有时有利于较好地安排时间,并可为顾客提供服务。如果销售和工程部门也都在厂内,就能相当方便的同生产部门协作。我们以后将考虑会削弱这一优点的其他因素。

最后,可以要生产部门的管理者对利润负责。他们既然监督销售、生产、工程、服务和成本各个方向,他们就可以对一定的利润目标负责。他们还可以同其他类似的组织一道负责创造利润,这样使得高层管理者能够很巧妙地估标出每一个产品系列对总利润的贡献。还有,这种分工为全面管理人员提供了一个广阔的培训场所。

### 几点忠告

在考虑这些优点时,十分必要注意避免过于简单化。产品系列的管理者可能要承受过重的营业费用,这是由于总部或中央研究部门,常常还由于很多集中服务部门要摊派经营费用。可以理解,产品经理对于那些控制不了的收费情况是很憎恶的。

### 缺点

以产品划分部门的缺点同以地区划分部门的缺点相似。它包括必须有很多有全面管理能力的人,由于集中服务和人员活动的重复,有增加费用的危险,以及要有高级管理人员的经营管理问题。后者更为重要,因为,在很大程度上,一个产品部门经理的地位同在一个单一生产线的企业的高级管理人员一样。以产品分工运作的企业必须像汽车公司那样,将决定权和控制权放到最高一级,使整个企业不至于分裂瓦解。

## 矩阵组织

另一种部门划分形式是“矩阵”或“方格”组织,或者叫“项目”或“产品”管理。然而,往后你会明白,纯粹的项目管理并不需要有“矩阵”或“方格”的含义。矩阵组织的实质乃是在同一组织机构中把按职能划分部门和按产品划分部门结合起来。图8-6所示是一个工程部门的矩阵组织,除负责工程职能的职能经理之外,还设有负责最终产品(项目)的项目经理。这种组织形式在工程部门和研

究开发部门已较为普遍,而在产品营销组织中,尽管很少真把它画成矩阵,也已得到广泛应用。

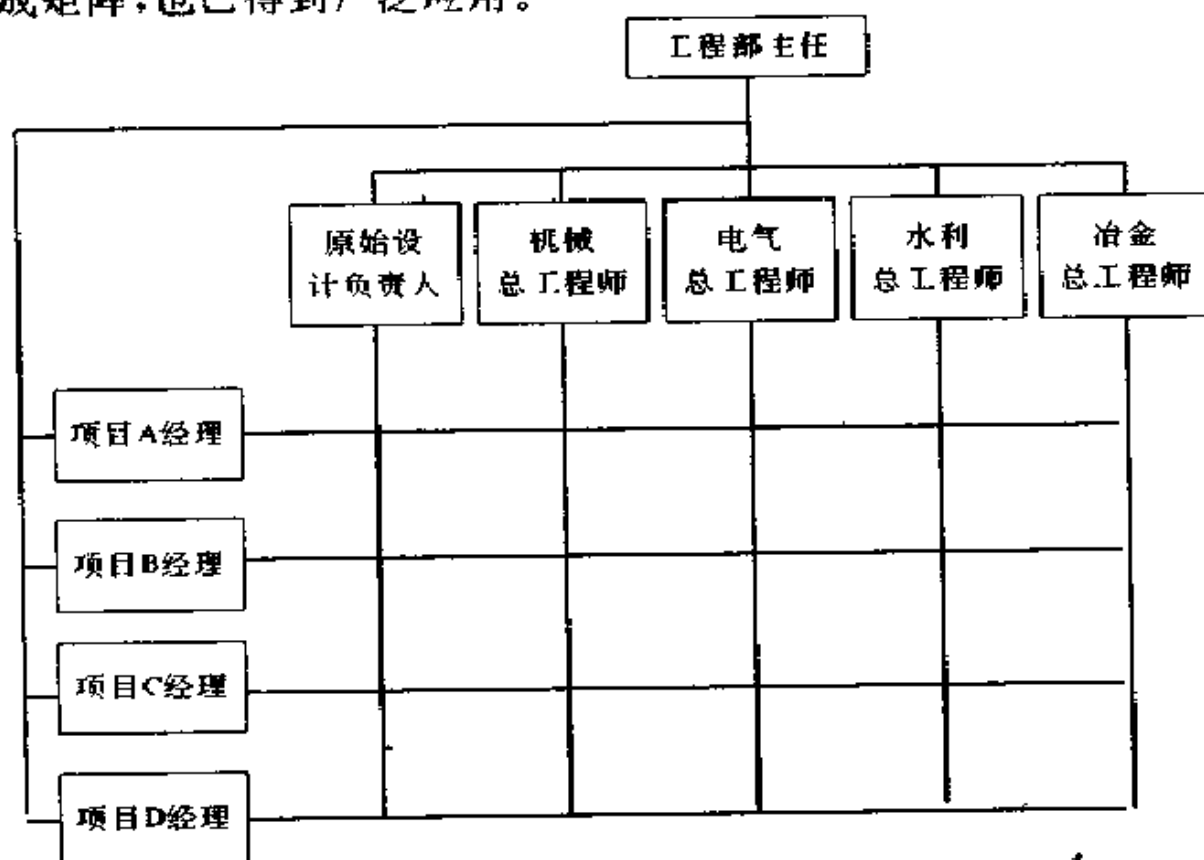


图8-6 工程部门的矩阵组织

优点:

- 向取得最终成果的方向发展
- 保持专业划分
- 指出了产品利润的责任

缺点:

- 在组织中权力混乱
- 有可能出现指挥不一
- 需要有善于调解人事关系的管理人员

我们常常在以下这些行业中看到这种组织:建筑业(如修一座桥梁)、航天业(如设计和发射气象卫星)、营销业(如为一种重要的新产品大事作广告宣传)、电子数据处理系统的安装以及有许多专家共同为一个项目工作的管理咨询公司。

## 为什么使用矩阵管理

由于公司与顾客越来越对最终结果即最终产品或完成项目感

兴趣,就有了为保证这种最终成果承担责任的压力。当然,这可以按传统的产品部门组织体系来实现。这种做法甚至在工程部门也较多常见。项目经理负责全部工程,并支持必须去完成整个项目的人员。这类组织显示于图 8—7。

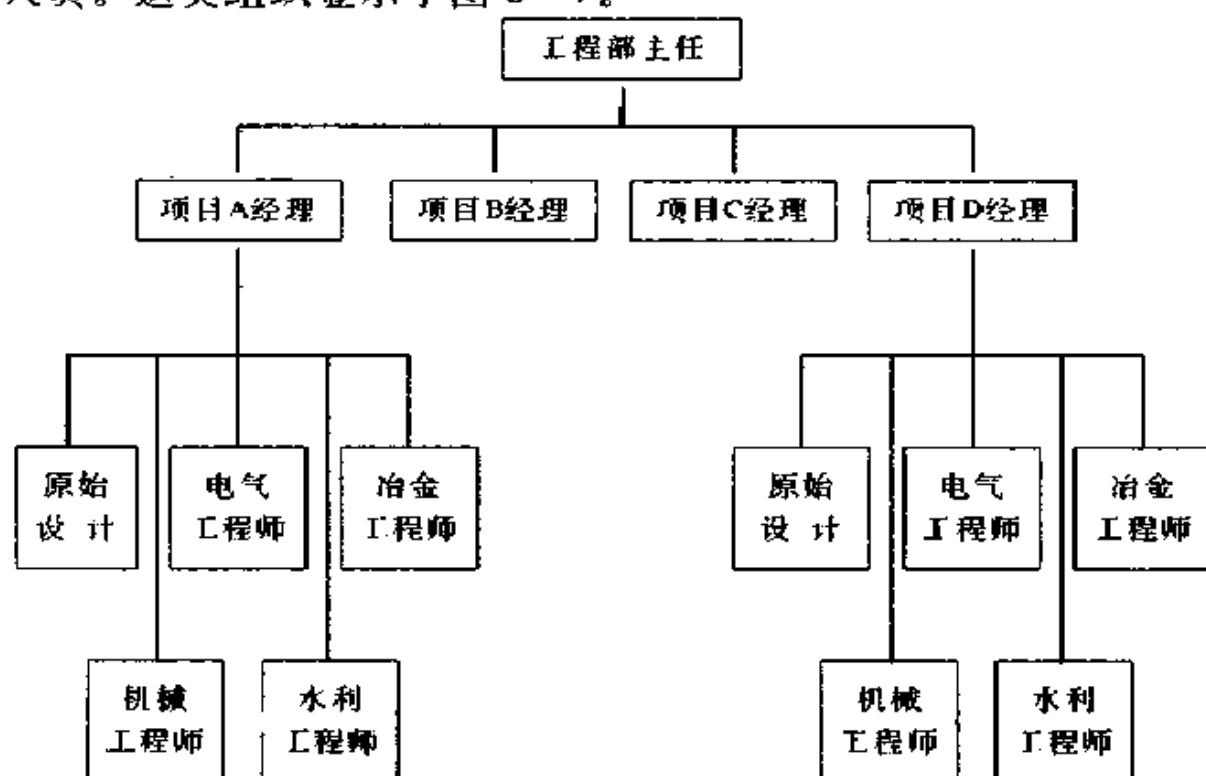


图8—7 工程部门的项目组织

不过由于若干原因,纯粹的项目组织可能行不通。例如,在工程方面,一个项目不可能在全部时间内对某些专业人员和设备予以充分利用,如对一位固态物理学家,可能只是偶尔才需要。一个项目可能只需要在部分时间内使用贵重的环境科学实验室和试验车间。同时,该项目还可能是较短期的。虽然从理论上,没有可以说明为什么一个组织机构不该天天变,月月变的理由,但是实际上,人们,特别是受过高级训练的专业人员,不堪忍受经常性组织变更带来的不安全感。纯粹的项目组织之所以不可行的另一个原因是,受过高级训练的专业人员(以及一些未受到如此高级训练的人员)通常愿意在组织上与专业小组联合。他们在职能部门感到更随便,也感到属于这种小组比属于一个项目更有利于他们扬业务

之名,有利于业务的提高。他们还认为,如果他们的上级是同一专业的行家,在增加薪水、提升职务或临时解雇人员时就可能更看重他们的专长。不仅工程师、科学家普遍有这种想法,律师、会计师和大学教授也都如此。

在商业和工业产品管理中存在矩阵组织的原因可能有所不同。例如,在肥皂和洗涤剂公司内,高层管理当局可能要个人对某一产品或牌号的利润负责。如果该公司只有一项产品或一个牌号,当然不成问题,最高领导将对利润负责。如果公司通过综合的(研究、营销、制造)产品部门进行组织,部门经理就应对利润负责。但是,在多种产品的肥皂与洗涤剂公司中,由于技术和经济方面的原因,不可能为每一种产品配备单独的制造设备和推销人员,要有人负起一定程度利润责任的办法是,用某些方式设一位对某种产品或牌号负利润责任的产品经理。

## 实践中的变化

在实践中,项目或产品经理的任务有许多变化。在有些情况下,项目或产品经理没有对任何职能部门下达命令的权力,他们可能仅仅收集信息,记录下项目或产品的进度,发现与计划有重大偏差时向最高领导提出报告而已。他们的任务可能是进行游说活动,运用知识和个人伶俐的口才进行工作。显然,这些任务有着十分严重的缺陷,特别是,经理没有任何组织上的权力,实际上却要对最终成果负责任。难怪担任这种职务的人员流动十分频繁。

实践中的另一种变化形式,如图 8—6 所示,是简单地画一个方格或矩阵表明负责职能部门的某些管理者和负责项目或产品的管理者。画这种方格经常仅仅是为表达双重指挥这个问题,其结果是可以预料的。如果某个项目或某个产品出了问题,最高领导层往往很难知道是谁的过错,哪里是困难的症结。同时,发生这种情况后,还往往会引起常见的摩擦,互相推诿和因多头指挥而带来的混乱。



## 工程和研究、开发方面的解决办法

一些只能选择矩阵管理的较高级的高技术行业公司,主要通过明确职能经理与项目经理的责权来解决权力混乱和多头领导这个问题。通常授予项目经理的权力是把全面的设计归口。项目经理通常要与顾客打交道,尽管在许多情况下会把这任务交给营销部门;他们还有权对预算负责。这样他们基本上又变成了从职能经理那里买进了服务;他们还有权同职能部门一起为项目安排进度表和先后顺序。如果因其他项目经理有不同意见,先后顺序定不下来,又如果与其他项目经理不能协调一致,则确定先后的事就要提交上一级领导,通常是提交对所有顾客的关系负主要责任的管理人员。

根据这一办法,要授权职能经理领导在他们范围内的全体人员以及这些人员所从事的工程和研究工作的全部工作。这样,存在于项目经理与职能经理之间的许多指挥不统一的问题就可消除,尽管在诸如总方案设计的准确性和完整性这种界限不清的问题上,在一定程度上还会有些矛盾和不确定因素。

## 产品管理方面的解决办法

虽然普罗克特-甘布尔公司和利比-麦克尼尔 利比公司已有多年成功地用产品管理法营销他们的产品,其他有名的公司如利弗兄弟公司和通用食品公司也都长期用产品管理法,但是大多数对应用此法的提高和改进只是近几年的事。

人们都知道,产品经理这个称呼用于多方面:可用于整个产品部门的全面管理人员,也可以用于营销负责人组织中收集信息和提建议的比职工助理较高一点的人员。但是,在产品经理还没有对那些不属他管辖的职能部门掌握一定权力以前,形不成矩阵组织。

授予产品经理多大职权的研究报告表明,多数公司的产品经理对交给他们分管的产品牌号的成败负有一定责任,可是很可能

很少或者根本没有授权他们如何取得这些成就。可能仅仅分派他们承担“有魅力的游说者”这种不明确的任务。有意思的是：这与按职能组织的公司一样，目的在于使产品经理对最终成果负责的这个有发展前途的组织方法，仍旧重复了多年来在工程方面形成的授权不明确和授权不够这个历史。

然而，很多公司已经着手解决这个权力问题，使之成为真正的、合乎情理并能发挥作用的矩阵组织。一个最好的解决办法是普罗克特·甘布尔公司已用了多年的办法。在该公司，商标经理（设在广告部门，该公司早已实施通过广告和推销的预售政策）用一种有趣的方式取得权力。商标经理要研究制订一套商标方案（既包括广告，又包括如何利用市场销售力量、调研措施乃至包装和加工制造的计划）之后，要同各职能部门就他们参与该计划的事宜及与成本有关的问题进行商讨。这种综合的商标方案制订出来以后，就在公司内逐级向上提交，直到该方案与其他商标方案得到最高领导的最后批准。商标经理有了这种经批准的方案，几乎获得了所有必要的职权。尽管组织图上不显示方格及其职位，但事实是有了最高领导批准的方案就取得了职权。

## 矩阵管理的问题

让我们总结一下矩阵管理的一些典型问题：

1. 职能经理与项目经理之间有矛盾，因为他们要争夺有限的资源（资金、人力）。另外，同一项目工程中的成员可能会有任务不清的问题。

2. 任务纠纷、任务不清以及负担过重会使职能经理和项目经理以及他们的成员心情紧张。

3. 项目经理和职能经理之间权力、力量的不平衡，以及上下左右影响力的不平衡，都会给矩阵组织带来问题。例如，假若职能经理拥有太大的权力，对项目的工作可能不予重视，随之延误了工期。另一方面，如果项目经理拥有较大的权力，工作效率会受影响，

他会经常要求职能经理变换机器的安排,以便为各种不同的工程项目运作。

4. 由于有可能发生纠纷,经理们为避免受到指责,会把一切都写在书面上,这就增加了管理费用。

5. 矩阵组织需要召开很多次费时的会议。

### **指导矩阵管理有效进行的方针**

遵循下列这些方针,矩阵管理可以更加有效:

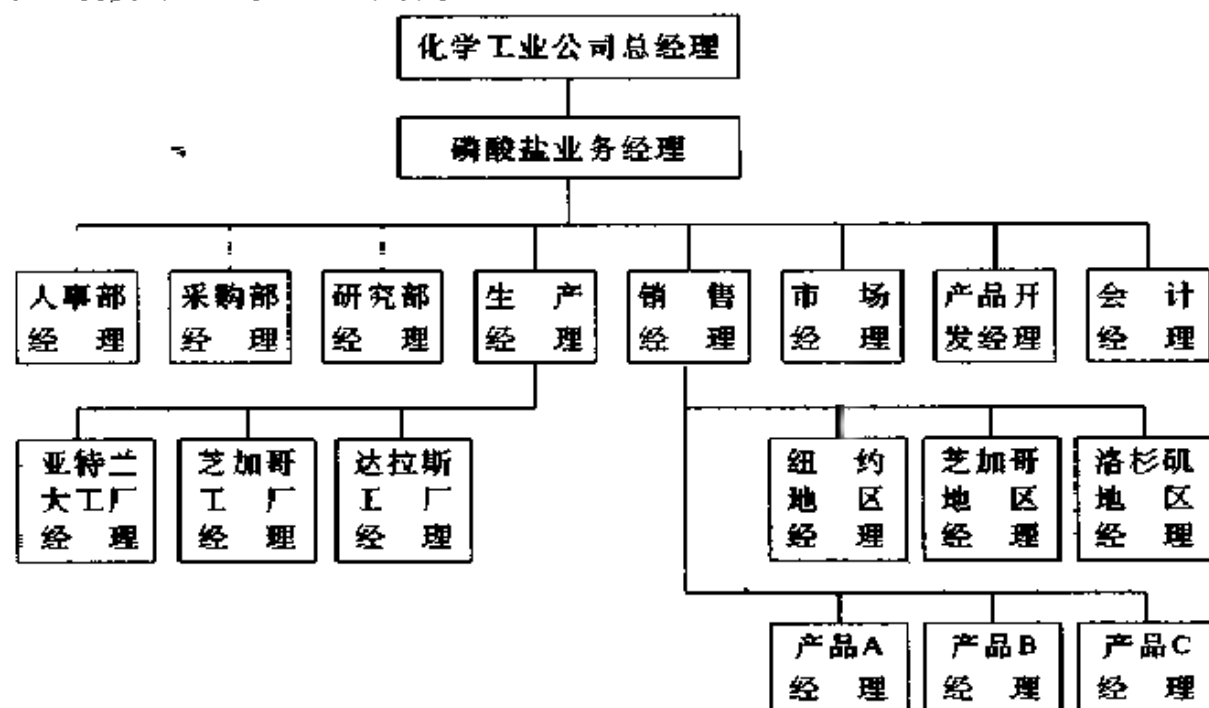
1. 确定项目或任务的各项目标。
2. 分清经理及其成员的任务、权力和责任。
3. 确保影响力是基于知识和信息,而不是职务。
4. 平衡职能经理和项目经理的力量。
5. 为一个项目选择一位能担负领导责任的有经验的经理。
6. 着手进行组织机权的发展工作。
7. 设置与标准有差异的情况时作业报告的合适的成本、时间、质量控制。
8. 公正地酬劳项目经理和他们的下级。

### **策略经营单位(SBU)**

近来,很多公司采用了一种通常称为“策略经营单位”的组织方式。这种工作如同设在大公司里的单位,是独特的小型企业,能确保像单独的营业单位那样,推销与处理某些产品或产品系列。通用电气公司是较早采用这种组织方式的企业之一。据介绍,如果产品的开发、生产、营销等都由一个单独的部门负责,这种特殊的组织单位,能保证该公司经营的几百种产品或产品系列全部受到同样的重视。有些公司有时为主要的产品系列也采用这一组织方式。例如,西方化学公司的磷酸盐、碱、树脂等产品就用了这种组织方式。

要使一个部门称作“SBU”，它必须符合具体的标准，例如，SBU必须：(1)要有自己的任务，以区别于其他的SBU。(2)有明确的竞争对手。(3)拟定与其他SBU完全不同的自己的总体规划。(4)在关键领域安排自己的资源。(5)有一个适度的规模——不太大，也不太小。在实践中你会发现，很难确定符合所有这些标准的SBU。

每一个策略经营单位都要指定一位经理(通常就是“业务经理”)，对产品负有从供研究的实验室起直到产品工程、市场研究、生产、包装和营销工作的指导和推销的责任，并对利润负有最后的责任。这样，就规定出了一个重要经营单位本身的任务和目标，而经理在专职或兼职职工(即由其他部门派到重要经营单位兼职的工作人员)的协助下，就可以为该产品制定和执行策略性的经营计划。西方化学公司在磷酸盐生产方面是典型的策略经营单位组织，示图于8—8。你会注意到，在其他公司必然有的职能部门，都对这位磷酸盐业务经理负责。



以虚线所示框内的职位在行政上对部门总经理负责，但是在磷酸盐生产方面在职能上是对业务经理负责。

图8—8 某大工业化学公司典型的策略经营单位组织

很明显,用策略经营单位组织的主要好处是保证在大公司中某一产品不致被销售量大、利润高的其他产品挤掉,还可以使负责指导与推销某一产品或产品系列的经理和职工集中注意力并倾注其全部力量。因此它也是一种组织技巧,可以保护企业家的注意力和精力,这一点是小型公司的特点。实际上,这是一种提高大公司或许很缺乏的企业家经营之道的很好方法。

### 选择部门划分的模式

要适合所有组织所有情况的最佳部门划分模式是不存在的。管理者必须根据面临的情况——要做的工作、工作途径、有关的人员和他们的品德,用部门内应用的技术所提供服务的用户以及其他内部外部的环境因素等等情况来确定什么是最好的模式。但是,实践中的管理者如果了解各种不同的模式,了解其优缺点和危险性,就应该会设计出一种最适合于他所从事的某一种业务的组织结构。

### 目的:达到目标

部门划分本身不是一个目的,仅仅是一种为企业达到目标安排活动的一个方法。每种方法都存在优缺点。因此,选择的过程就是考虑每种类型在组织结构每一层次的相对优点。在所有情况下,中心问题都涉及到管理者希望出现的那种组织环境和面临的情况。在选择部门划分方法的论述中,我们表明了每种方法都有某些优点,但也需要付出某些代价。

### 部门划分的混合型式

要着重强调的另一点是,关于在某一职能范围内混合部门划分的型式。例如,一家杂货批发公司在一个产品部门内组织有关饮料的采购与销售活动,但在同一层次,又按地区组织其他的销售活

动。某塑料制品厂除了把餐具组成一个产品部门外,对其他产品都按地区组织生产和销售。换句话说,一个职能部门的经理可以在同一个组织层次上采用两种或更多的组织活动方式。这种做法可能从理论上讲是合理的,因为部门划分的目的并不是为了建立一种各层次都平衡,而且又以一致性和等同基础为特征的僵硬的结构。其目的是采用最有利于达到企业目标的方法来组织活动。如果各种情况确实如此,那么就没有理由不让管理者利用在他眼前的可供选择的方案。

设计组织机构的人常常忽视这一观点的合理性。出于某些原因,可能为使组织结构图看来更完美或者为了维护控制,专家们常常坚持认为基层组织以下的所有部门活动都要切实用同一方式组织。例如,国内收入署在地区和分区一级的组织机构基本是相同的,尽管各分区的大小十分悬殊。拥有很多厂的公司也总是按照同样的方式组织各项工作;实际上,属西尔斯·罗巴克公司的所有商店都设置了相同的部门。

在相似企业设置相同的组织机构,仅仅是为使组织结构图看上去好看,实在不是一种很好的做法。组织的规划人员可能以为“看起来较好”,但在某种情况下这样来组织,理由并不充分。不过,要是为了有利于管理,那就十分不同了。为了比较相似组织的工厂、商店和代理商的经营情况,这可以成为非常重要的理由。这些单位可能都是可以进行比较的利润中心,所以,他们的管理者可以很容易地在这样的组织机构内部进行比较。尽管这样那样的说法都可以成为设置类似组织机构的重要论据,但是必须记住,没有哪一个是为了管理而这样组织的,人们是为了产生效率和效益才这样组织。如果为了前一目的而牺牲后一目的,那么管理的费用就太大了。

## 讨论题

1. 有些社会学家对我们说：组织结构是社会的一种发明。你对此有何想法？他们是否包含有“正确的”或“错误的”组织方法的意思？你认为应该做什么试验来证明组织机构是否“正确”？
2. 如果你是一家按职能分工的公司总经理，有一位顾问向你建议以地域或产品来组织分工，你考虑这一建议时，将关心什么问题？
3. 你对于一些大公司按产品进行组织分工（例如通用汽车公司和杜邦公司）而另一些大公司则按地域进行组织分工（例如，咨询人寿保险公司）是怎么想的？
4. 为什么多数大百货公司和超级市场联营店是按地区组织商店，然后按产品组织内部的摊位？请根据你自己的经验举出一些实例。
5. 为什么多数小企业都采用按职能划分部门的方式？
6. 为什么联邦政府有那么多的部门都主要按地区进行组织分工？
7. 你能否说出理由，为什么采用目标管理会扩大矩阵组织的应用？
8. 本章是怎样说明视具体情况进行管理的？

## 练习与活动步骤

1. 把班里的男生按四个或五个人分组（视班级大小而定）。给每组指定一种（或两种，如果是个小班的话）分工组织方法。让小组进行讨论：（1）被指定的分工组织方法的性质，（2）哪些公司采纳此种分工组织的方法，（3）此种分工方法的优

点,(4)此种方法的缺点。

2. 选择一家公司,并确定这家企业采用的分工组织法,为公司画一张组织结构图,你认为该公司为何选择此种分工法?请你为公司推荐一种不同的部门划分方法,并陈述你的理由。

## 案 例

### 案例 8—1 北方化学公司农业化肥分公司

在繁忙的一天将结束时,隶属北方化学公司的农业化肥分公司的一些中层管理人员聚在一起谈论他们的问题。北方化学公司总部最近在休斯敦设立了一个中央数据处理部门,该部门可以处理遍布全美国各分公司的所有业务数据。此时,各分公司的数据处理设备已取消,各分公司总办公室设有一个与休斯敦联机的终端,分公司所需报表处理可由休斯敦的设备来完成。

农业化肥分公司总部设在加利福尼亚州的萨克拉门托,该分公司长期以来集中力量开发化肥并向西部大农场主销售,也向全国各商店批发花园内花草及室内盆栽植物用的化肥。这种经营取得了很大的成功,销售量迅速增长,利润增长更快。但是分公司的业务经理却由于他们没有自己的可以进行分析 and 进行报表处理的计算机设备而十分不高兴。

生产计划与管理监督比尔·雅各布斯(Bill Jacobs)对于集中数据处理的做法特别不满。他说“如果休斯敦在掌握我们的方案,我真没办法计划我们的生产,特别是我们有许多产品,许多顾客,大农场又要求有良好的服务。在他们的数据库里并不是总有我们需要的数据,等我取得数据进行工作时,我会浪费好多宝贵的时间。”

加州北部地区销售经理巴里·希尔(Barry Hill)也很不高兴。



他指出,他经常需要为大农场进行生产率和利润的研究,如果在萨克拉门托他自己的办公室没有可操作的分公司的计算机,他就做不了这项工作。“这些大农场永远也弄不明白为什么我总不能很快地为他们做出这些分析,也永远弄不明白为什么一定要在休斯敦做这些分析。他们会马上对我说还有别的公司可以为他们的需要服务,”希尔先生抱怨说。

分公司总会计办公室负责统计分析与报告的主任莫纳·弗雷德里克斯(Mona Fredericks)说:“这确实是个问题,但你的问题比起我的来只能称小问题。我必须给总部、分公司经理、所有你们这样负责销售、市场研究、产品开发和生产的人送许多专门的和定期的报告。你们总是立刻就要拿到报告,而且要使用方便的表格,可是现在我怎么能做到呢?”

成本控制主管乔·莫里(Joe Morey)说了一句使大家大为震惊的话,大家的伤感情绪达到了顶峰,他说:“你们知道么?我们分公司所有部门每月都要给休斯敦服务中心交费用,而这项费用要比我们各单位自己备有小计算机系统还要高!”

1. 你是否同意,这些人有一个严重问题?
2. 如果你是其中的一员,你该怎么处理这问题?
3. 如果你把这纯粹看作是一个组织问题,你该下什么结论?

## **案例 8-2 宇宙食品公司**

宇宙食品公司总裁亚历山大·欧文(Alexander Owen)由于实际上只是他一个人负责全公司的利润,有点不大愿意。当他后来有了几位分管财务、销售、广告、制造、采购和产品研究的优秀的副总裁之后,他又感到他虽然想,但已经不能让他们任何人担负公司利润的职责了。他甚至经常觉得,即使让他们负责在他们不同领域对全公司利润作出贡献也很难。例如,销售副总裁曾相当有理由地抱怨说,由于广告无效,生产部门不能及时提供用户商店所需产品,他又没有可以与同行竞争的新产品,他不能对销售负全部责任。与

此相似,制造副总裁认为他做不到既要降低成本又要为紧急订货生产短线产品,这有他一定的道理。此外,财务管理不许可公司对每样东西都有过多的库存。

欧文先生曾想把公司分成六七个部门,设立产品分公司,由分公司经理负责各自的利润。但他又发现这个办法既不可行又不经济,因为公司生产的许多名牌食品都用同一工厂设备,用同样的原材料;另外,一个推销员去一家商店或超级市场同时洽谈多种有关产品,比只洽谈一两种产品要经济得多。

结果,欧文先生得出结论,最好的做法是建立这样的体制,就是委派六位产品经理,他们都对一位产品营销经理负责。每一产品经理都各自对一种或几种产品负责,并对每一产品的产品研究、制造、广告和销售等方面进行监督,从而也就成了对该产品的效益和利润的负责人。

欧文先生认为不能赋予这些产品经理对公司各经营部门实际的直线职权,因为这样做将会导致每个副总裁及其部门要对六位产品经理和产品营销经理以及总裁本人负责。他考虑到这些问题,但是他知道世界上一些成就最大的大公司都采用了产品经理体制。此外,一位在大学任教的朋友告诉他,应该看到任何组织都会有些不明确和混乱无序的情况,但这不一定是坏事,因为这会迫使人们像是一个队伍一样一起工作。

欧文先生决定采用上述的产品经理体制,希望会做得更好。但他还不知道该怎样避免上下级关系上的混乱问题。

1. 你是否同意欧文先生的方案? 你是否会采用不同的方法?
2. 为了避免该组织中的任何混乱,你将切实做些什么?

## 第9章 直线职权、参谋职权和分权

### 【本章主要目的】

读完本章后,你应该能够:

1. 理解职权与权力的性质。
2. 区分直线与参谋两者的不同,将它们作为相互的关系而不是职位与人员来理解其性质。
3. 作为一种直线与参谋的混合来解释职能权力的性质和应用。
4. 论述集权、分权和授权的性质。
5. 解释一般决定分权程度的各种因素。
6. 就达到理想的分权程度提出建议。
7. 认识到取得职权集中与分散平衡的重要性。

前面我们已讨论过部门划分的方式,现在考虑另一基本问题:在组织机构中存在哪几种职权?这个问题与职权关系的性质有关,也就是涉及到直线与参谋的问题。我们也将讨论这个问题:应授多少的权?答案涉及职权的分散。

如果没有对管理人员正确地分给职权,即审慎行使决策的权力,各个不同的部门就不能成为为完成企业目标而顺利地进行工作的协调一致的单位,无论是纵向还是横向的职权关系,都是使组织能促进各部门的活动并给企业带来协调一致的因素。

## 职权与权力

在着重讨论组织中的职权以前,先区分一下职权与权力或许是有用的。权力是一个广泛得多的概念,它是个人或团体劝导或影响别人或其他团体的信念或行动的能力。组织中的职权是处于某一职位上的权利(并且占有这个职位的那个人通过它)去行使在作出能影响别人的决策中审慎处置之权。当然职权也是一种权力,不过是组织安排的权力。

虽然有许多不同的权力基础,本书涉及最多的是合法的权力。在正常情况下,它主要来自职位,也来自我们的权利、义务和责任的文化制度,凭这个制度,人们公认“职位”是“合法的”。在私人所有的企业,职位的职权主要来自私人财产的社会制度(这是一种权利的综合)。在政府中,职权基本上来自有代议制政府的制度。交通管理人员之所以有权给人们发出违反交通规则的传票,就是因为有一个具有代议制政府的制度,人民选出议员去制定法律,并保证法律的实施。

权力也可能来自个人或团体的专门技能。这是知识化的权威。物理学家、律师、大学教授可能对别人有相当大的影响力,因为他们由于有专门知识而受到尊敬。可能另外还存在着对所涉及事物的权威,就是说,由于人们相信他们和他们的思想,因而人们或团体可能受其影响。因此,马丁·路德·金(Martin Luther King)的合法权力很小,但是凭着他人格的力量,他的思想和他的倡导的能力,有力地影响着许多人的行为。同样地,一个电影明星或一个战斗英雄也可能具有相当大的对所涉及事物的权威。

此外,权力还可能来自一些人给予报答的能力。采购人员,其职务权力不大,但可通过其加速或推迟供应十分急需的零部件的能力施展很大的影响。也许大学教授有相当大的报答权力:他们可以给或不给很高的分数。

强制的权力则是另一种的权力。虽然它与报答权力有关,通常是从合法权力产生的,但它是惩罚的权力,不论是辞退一名下属或不给他记功分,都是惩罚的办法。

尽管组织职权是谨慎行使决策的权力,但它差不多总是来自职位的权力,或者合法的权力。当我们谈到管理上安排的职权时,通常就是指职位的权力。与此同时,其他诸如人品和与人相处的风格的一些因素,则涉及领导。

## 直线与参谋的概念

无论是在文献上或是在管理人员当中,对于什么是直线,什么是参谋,发生过很多混乱,结果是,在管理中可能没有任何一个范围,从而引起更多的困难,更多的摩擦,更多地丧失时间和效力。然而直线与参谋的关系与组织的生活方式一样重要,一个组织内各成员的职权关系必然会影响企业的业务。

人们对直线与参谋普遍持这样一种看法,直线职能是对完成企业目标有直接影响的职能,参谋职能是为了完成企业的目标而协助直线人员最有效地进行工作的职能。持这种观点的人几乎总是把生产和销售,有时也包括财务划分为直线职能,而把采购、会计、人事、工厂维修和质量控制划分为参谋职能。

这种概念引起的混乱是立即看得出的。例如,有这样一种论点:采购工作不过是帮助达到企业的主要目标,因为,与诸如油漆工作或零部件装配这样的生产部门不同,它不是直接基本的职能。但是采购工作对于达到企业目标真是不大重要吗?公司在没有采购工作的情况下可以维持一段时间,同样,难道公司在没有油漆工作或零部件装配这些生产部门的情况下能生产一段时间吗?因此,对其他诸如会计、人事、工厂维修等所谓的参谋与服务部门,不是也可以提出同样的问题吗?此外,如果质量控制失败,则再也没有什么比它更能彻底停止大多数制造产品的正常生产与销售了。

## 直线关系与参谋关系的性质

有一种更确切更符合逻辑的直线与参谋的概念,认为两者只是一个关系问题。负有直线职权的上级对下级行使一种直线职权。职权,如同一种不间断的刻度或系列的梯级,存在于所有的组织中。因此,组织中存在着等级原则:从企业最高管理职权中分给每一个下级职位的直线职权越明确,则决策的职责越明确,组织的沟通越有效。在许多大企业里这种梯级既长又复杂,但是甚至在最小的企业里,正是由于这种实际要求采用等级原则。

### 透视:直线或参谋,哪个是你的职业目标?

许多取得工商管理硕士学位(MBA)毕业生的目标是要做参谋职位的工作。运用他们的分析能力给直线管理人员提出建议。据报告,1985年有超过1/3的哈佛大学的MBA毕业生选择这种职业。前些年,这个比例甚至更高。

在20世纪80年代早期和中期,部分由于经济上的原因,形势正在转变,许多大公司裁减自己的工作人员。例如,策略的制订不是由总部的策略计划人员,而是更经常地由直线管理人员制定,而且他们还必须执行这个战略。因此,过去做计划、提建议和分析业务形势的人员被调动到直线职位上,他们必须制定优先方案,进行决策并激发员工为实现企业的目标作出贡献。

一些参谋人员成功地转换到直线职位上,但另一些人却失败了。这些“新来的人员”所面临的诸多问题中的一个,是“前任”的经理看到他们渴求的职位被原先的参谋人员获得而产生的怨恨。很显然,直线工作不同于参谋工作。有执行决策的实权可能是令人兴奋的。但不是每个人都能实现这种转换。因而,有抱负的管理人员在选择其职业道路之前,应谨慎地分析其优势、劣势和动力。

等级原则就是一个上级对下级行使直接的管理监督的关系,

即直线职权,是一种直线或梯级的职权关系,因而,直线的概念就显示出来了。

参谋关系属于顾问性质。纯粹参谋身分人员的职能是进行调查、研究并向直线管理人员提出建议。

### **直线与参谋关系或部门划分?**

有些管理人员和作者把直线与参谋看作是部门的类型。虽然某一部门相对于其他部门来说可主要地处于直线职位或者主要居于参谋职位上,不过,我们区别直线与参谋是用职权关系而不用人们干什么的办法。

例如,人们可以把主要给最高层管理人员提出建议的公共关系部,看做是参谋部门,可是在这种部门内仍有直线关系:公共关系部主任对于其直接下属来说仍然居于直线职权位置。与此相反,负责生产的副总裁,可能领导着一个明显被普遍看作是直线的部门,他或她的工作主要不是向总裁提出建议。然而如果这位副总裁就整个公司的生产政策向总裁提出建议,这种关系就成为参谋关系了。

当人们从总体上观察一个组织机构,就可以看出整个组织直线与参谋关系的总的性质。某些部门在整个组织的关系上主要是参谋,而其他部门主要是直线。

图9-1绘出了一张制造公司简化的组织图。对于公司经营的重要方向来说,把研究主任和公共关系主任的业务主要地看成顾问性质,是确切的,因此经常被认为是参谋活动。财务、生产和销售部门,由于其活动一般与公司的主要职能有关,所以通常被看成是直线部门。

虽然,通常方便地把一个部门说成是直线部门,把另一个看成参谋部门,甚至这样称也是不错的,但是其活动并不能因这样说就表示这些部门的特征。直线与参谋的特征是由其关系来表示的,而不是由部门活动来表示的。

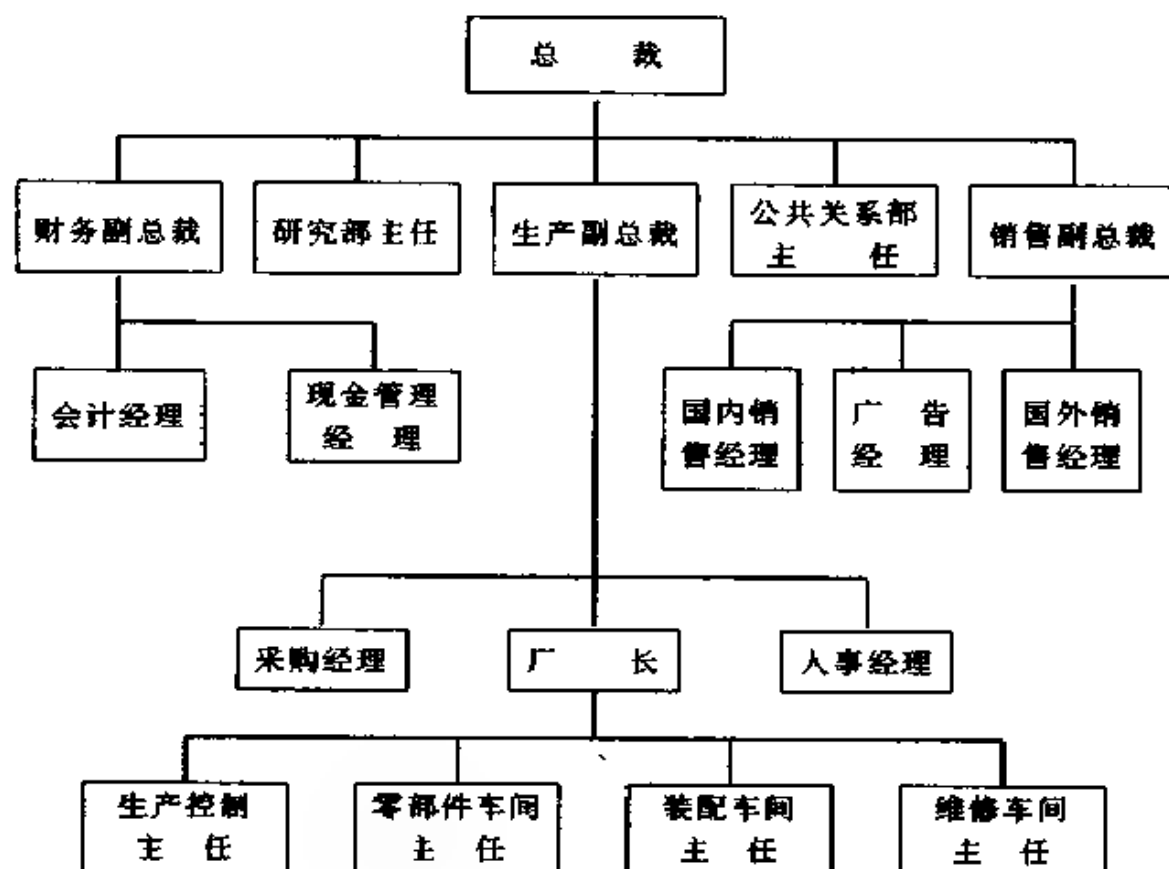


图9-1 一个典型的制造公司的直线与参谋组织图

## 职能职权

职能职权是授予个人或部门的权利，以控制规定的工作进程、实践、方针或其他的与其他部门人员承担的活动有关的事项，如果统一指挥的原则无例外地得到遵照执行，上述这些业务的职权应该只由直线领导行使。不过，有好多原因可以解释为什么有时不能由他们行使某些职权，其理由包括，缺乏专业知识，缺乏监督过程的能力，存在完全曲解政策的危险等。在这些情况下，应剥夺管理人员某些职权。由他们的共同上级授给一位参谋专家或另一部门的管理人员。

职能职权并不只限于特定类型部门的管理人员。直线部门、服务部门或参谋部门的负责人都可以行使职能权力。不过较多的是



由服务部门和参谋部门的负责人来行使,因为这两种部门通常是由专业人员所组成,他们的知识正是职能控制的基础。

### 职能职权的授予

如果把职能权力看做是直线上级权限的一小部分,便可对它理解得更好一些。例如,某公司总裁拥有管理公司的全部权限,只受更高权威(诸如董事会)、公司章程及其细则,以及政府规章的制约。在单纯的参谋情况下,人事、会计、采购或公共关系等方面的参谋并不具有这些方面的权限,他们的责任仅仅是提建议。但是一旦

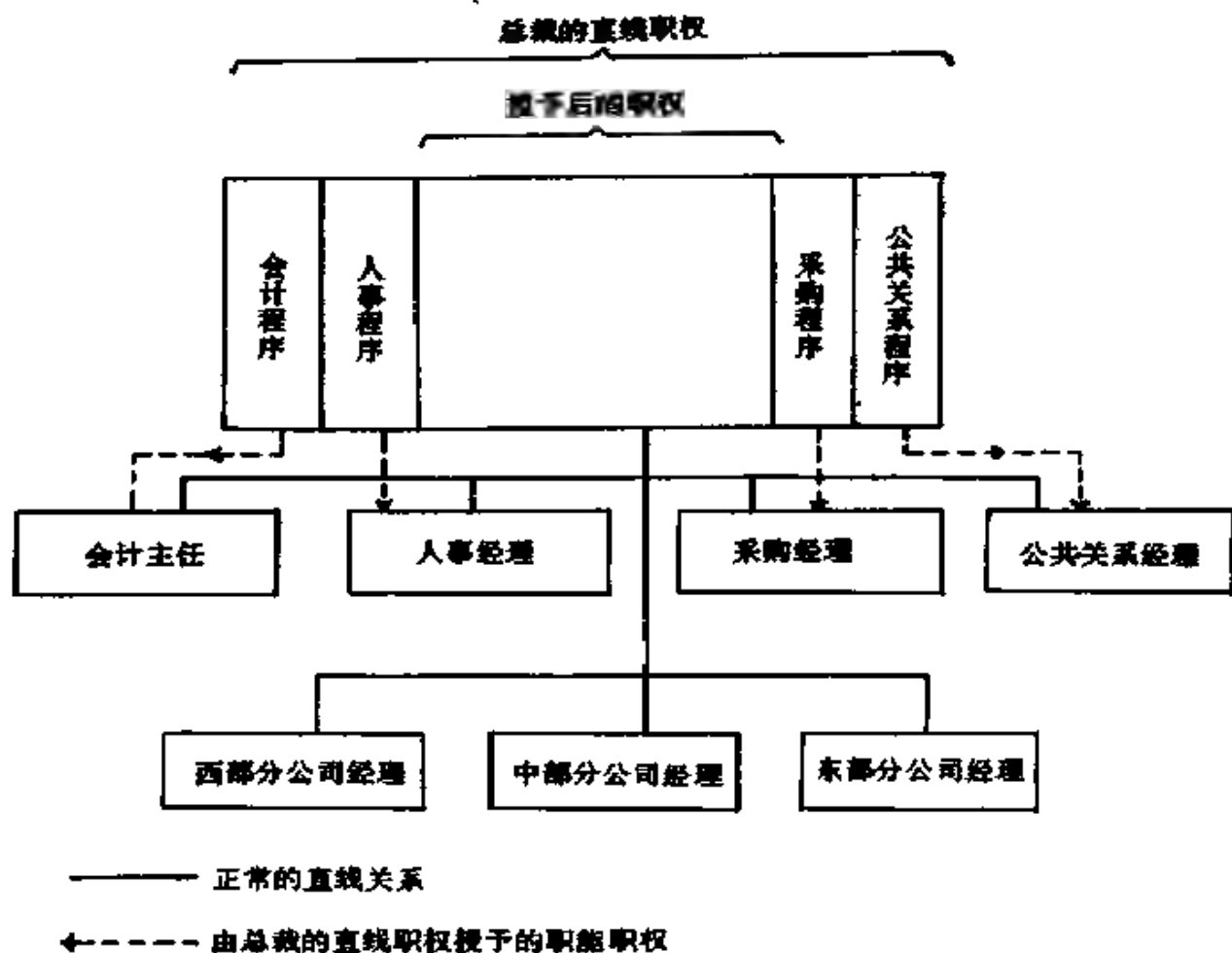


图 9—2 职能职权的授予

总裁对这些参谋授予了直接向下级直线组织发布指令的权限,这种职权就可以称为“职能职权”。如图 9—2 所示。

图中的四个参谋和服务的高级管理人员,就会计、人事、采购、公共关系等方面的程序对有关的直线组织有职能的职权。之所以采取这种做法,是总感到这些专门事务不需要由他(她)本人处理,就把这种直线职权授给了参谋助理或管理人员,他们本人的指令可以下达到经营部门。当然下级经理也可以用同样的方式。例如,工厂厂长可以设置成本、生产控制、质量控制等方面的具有职权的主管,为直线经营主管制订程序。

### **经营经理行使的职能职权**

经营部门负责人有时有着很好的理由去控制其他部门的某种方法或过程。例如可授予负责销售的副总裁对负责制造的高级管理人员在安排顾客订货进度表、包装或提供备件这些有关销售的方面拥有职能职权。

在按产品系列组织的公司中,较为普遍地存在着由其他高级管理人员对产品分公司经理行使职能职权的情况。所有销售、生产、财务或其他经营职能可能都放在某个分公司经理或产品经理的管辖之下。在此情况下,某些负责企业主要职能的最高层直线主管人员可能对产品经理没有直线职权。但是,为了保证销售或财务政策在各分公司得到正确贯彻,可授予这些主管人员职能职权,如图 9—3 所示。

### **职能职权范围的限制**

职能职权应该仔细地加以限制。例如,采购经理的职权通常限于制定应在分公司或部门的采购所使用的程序。不包括告诉这些部门他们可以买什么或何时买。当这些经理处理某些有关全公司的采购活动时,他们的作用犹如服务部门的负责人,人事经理对于一般直线组织的职能职权通常也限于规定关于处理申诉事项、加工资与薪金方案的管理、掌握休假手续和类似事项的程序。

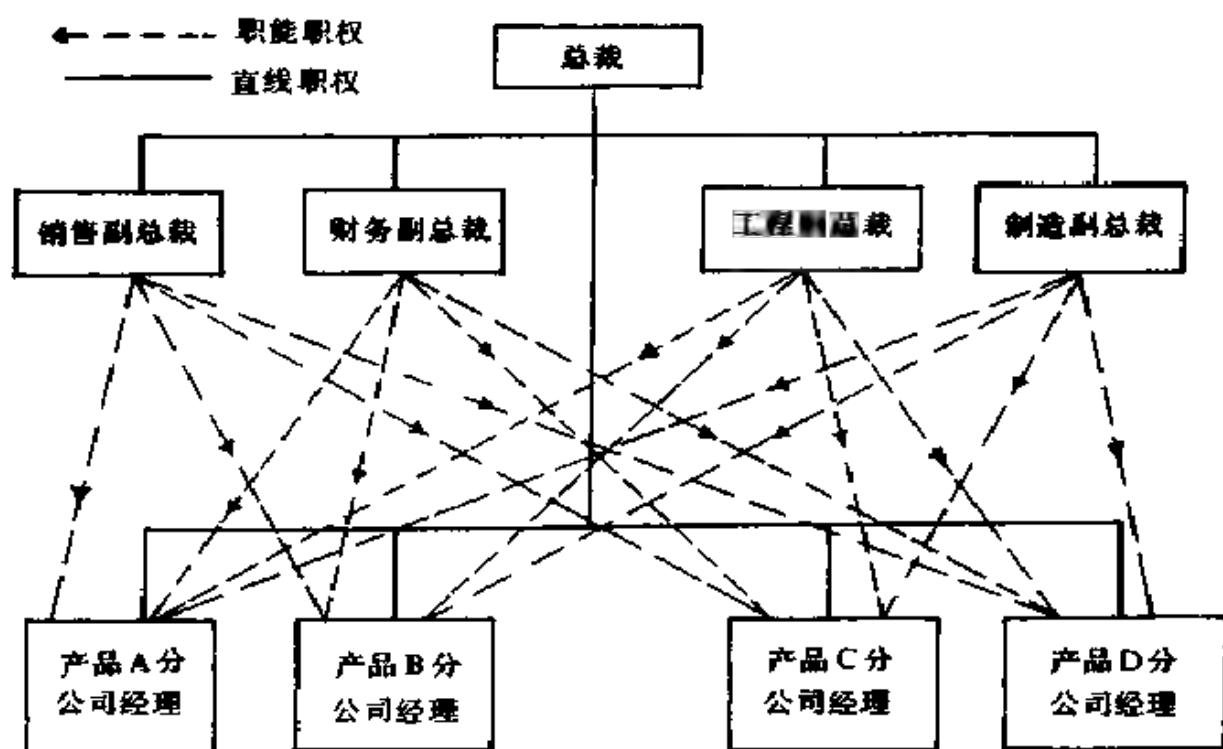


图 9—3 直线部门的职能职权

### 行使职能职权中的复杂情况

限制职能职权的范围还对于维护管理职位的完整性是重要的。如果像有的公司那样,有几位高级管理人员在人事、采购、会计、贸易、预算、工程、公共关系、法律、销售政策以及固定资产等领域的程序有职能职权,那么职权关系实在是很复杂了。一个工厂经理或一个销售经理,在一个直线上级之外,可能还有 5 个、10 个甚至 15 个职能主管。在某一种情况下,发现一位工厂的车间主任受到来自 18 个不同方面的职能职权的约束。当有人问他,有时是不是有些指令会互相矛盾并造成混乱时,他回答道:“天天如此。”当别人问他,发生这种情况他怎么办时,他说他按照管理的“分贝制”的方法来办,即:他只注意制造噪声最大的那些人。这当然是一种无效的管理方法。

虽然这种复杂性通常是必要的,但是可以看出,这可能引起严重的混乱。一定程度的统一指挥是需要的,因此最高层管理人员确保这种统一的办法是使所授予的职能职权仅可在被指定的那个管理人员的下一级行使。因此,如图 9—4 中所示人事主任或公共关系主任的职能职权就不应超过负责财务、销售和制造的副总裁这一层次。换句话说,职能职权应该在组织结构中尽可能靠近的地方,以便尽可能维护直线主管人员的统一指挥。

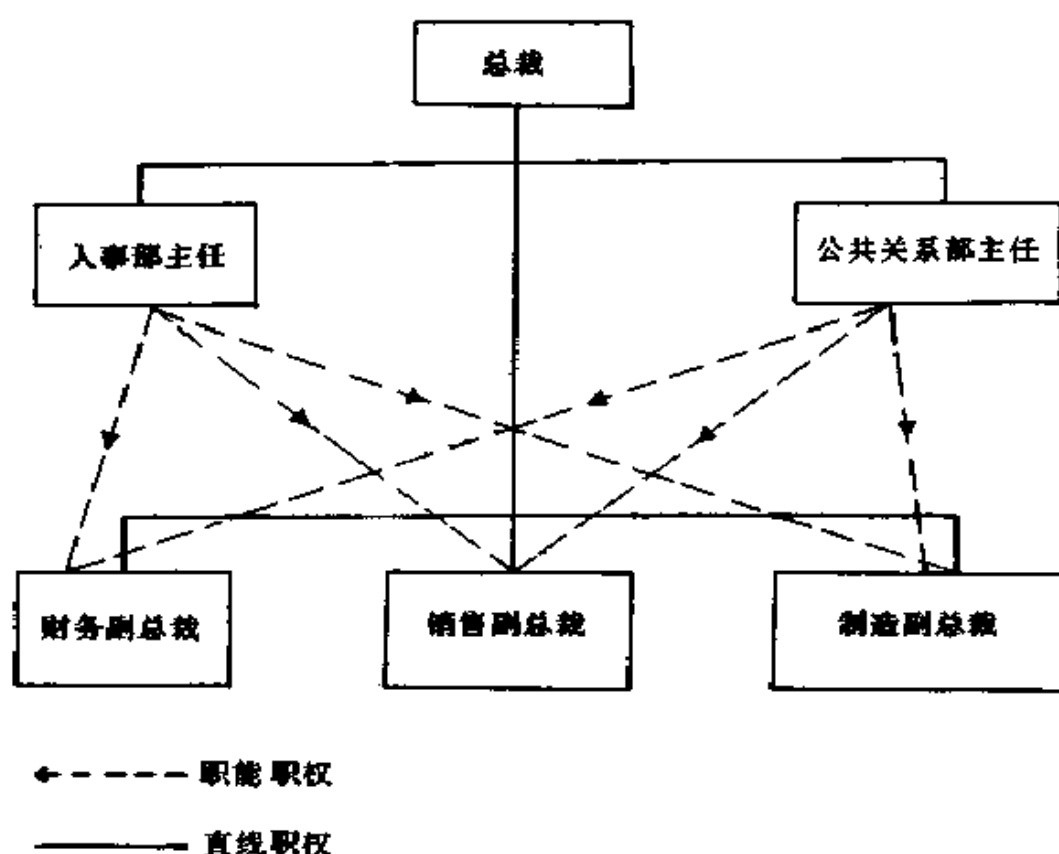


图 9—4 直线职权与职能职权

上述建议,可能不得不要受到违反。具有职能职权的最高层管理人员有时直接向整个组织的人员发布指令。在决定政策和程序十分重要而不许可有差错的地方,由于最高层经理的威望又需要准

确沟通,发布这种指示是必要的也是明智的。给负责的直线下属及较低层次的职能对应人员发布这类指令,看来不一定有损指挥的多重性作用。有必要将不可避免行使的这种职能职权集中化。

## 使用参谋的好处

当然使用参谋有许多重要的好处。对在组织的业务各个领域内需要有高明专家的建议,无论怎样估计几乎是不会过分的,特别是业务变得更为复杂时。美国陆军是在1898年通过了艰难的历程才领悟到这一点的,在西班牙-美国战争中,尽管在热带炎热的气候的情况下,美国军队却是穿着呢制服被派往古巴作战的,他们缺少精确的道路地形图,但还是要求他们夺取领土。

当经营管理人员面临着需要经济、技术、政治、法律和社会等领域的专门知识才能决策时,参谋的建议对于今日的工商业、政府或其他企事业来说,都是至关重要的。此外,在需要高度的专门知识的许多情况下,给专家们一些职能职权,为其上司决策,可能是有必要的。

参谋的另一个大优点是,当他们的上级忙于管理业务而没有时间去考虑问题,去收集资料,去进行分析时,这些专家可以有时间去这样做。特别是在最高层次的业务经理中,他们极少有时间或者愿意拿出时间去做那些参谋助理能够做得很好的事情。

所以,参谋不仅能协助直线经理提高效力,而且当问题较为复杂时,参谋的分析和建议就成为迫切的需要。另外,虽然有多重指挥的危险,给参谋专家授予职能职权还是十分必要的。

## 参谋的局限性

虽然参谋人员对于企业通常是必要的,并且可以在多方面取得成功,但是由于参谋职权的性质和对它理解的困难,导致在实践

中产生一些问题。

### **削弱直线职权的危险**

经营经理时常以怀疑态度看待参谋人员。十分常见的是总裁在聘请高级参谋人员的同时委以一定的权力(常常是很模糊的权力),并且命令其他的经理们与他们合作。总裁热情地采纳参谋专家的建议,并对有关的经理施加压力,以实施其建议。这种做法的实际结果是部门经理的职权削弱了;但是,由于大家都认识到参谋专家的威信正处于高潮,所以这些建议还是在埋怨的情绪下勉强地被人们接受了。如果这种情况继续发展下去,可能会危害甚至摧垮经营部门。有才干的经理,不会忍受侮辱或等待自己的威信高潮衰退,可能辞职,或者可能将此事直截了当地提给他们的老板——辞退参谋专家,或者在没有直线经理的情况下进行下去!

经营部门代表着企业的主线,这些部门的领导人在相当程度上是不可少的。如果参谋顾问忘记他们自己是提建议而不是下命令的,如果忽视了他们的价值在于他们加强直线经理职权所达到的程度,而更糟的是,如果他们削弱了直线职权,他们就有被牺牲的危险。如果那个组织里有一个可以牺牲的人,那么,很可能就是参谋助理。

### **参谋责任的缺乏**

参谋部门只提出计划建议。而其他部门必须作出决定以采纳该计划并付诸执行。这就造成了相互指责和推诿责任理所应当的条件。参谋可能会声称,计划是好的,它的失败是由于经营经理没有能力,漫不经心甚至有意破坏。而必须执行该计划的经理又会宣称:这是个无经验和脱离实际的理论家想出来的差劲计划。

### **透视：人事经理的作用**

某公司的一位人事经理最近已把他的业务活动和顾问职能扩大到了包括直线部门的人事安排和许多下属的管理监督上。直线经理对这种在人事问题上所得到的帮助一度是欢迎的。可是一旦他们意识到他们已不能再控制自己的下属，而这位人事经理又不愿放弃控制时，其结果引起众怒，提出抗议，迫使总裁请他辞职。

### **空想**

一种有吸引力的论点认为，参谋的地位可以使计划人员有时间去思考。但这种论点忽视了参谋人员凭空想象的可能性，因为他们不负责执行他们建议的事情。这种被指责为参谋人员建议的脱离实际，往往导致摩擦、士气低落甚至消极怠工。

有人提出的必须把计划人员从直线部门分开，以便考虑问题，这种论点的另一个缺点是意味着经营管理人员是缺乏创造力的。也许他们的确可能没有专业化知识，但有能力的参谋助理可以向他们提供这些知识。好的经营经理远比大多数参谋助理更能分析计划，更了解长远的意义和发现致命弱点。

### **管理的问题**

很少有人否认保持统一指挥的重要性，一个部门的领导要向两个或两个以上的人负责是不容易的；在工人这个层次，试图实行多头负责制可能是灾难性的。由于职能职权的关系往往是不可避免的，因此指挥上的某种不统一也许是不可避免的。但是管理人员仍应当意识到多头职权的难处，要么限制它们（甚至会带来失掉一些一致性或失去专门化的成果），要么就仔细地明确它们。

此外，参谋活动过多也可能造成直线经理领导和管理工作的复杂性。公司的总裁可能忙于处理许多参谋助理提出的建议和纠

正被搞乱了的直线职权问题,就没有时间和精力放在经营部门上;也可能企业变成了十分热衷于制订政策和编排程序,以致没有多少时间去制造工具或提供运输服务了。

## 职权分散

前面一节重点讲述了几种职权的关系,例如,直线、参谋和职能职权。现在我们着重论述组织中的职权分散。

### 分权的性质

组织的职权不过是授予人们运用其判断作出决策和发布指示这种自由处置之权。分权是在组织结构中把决策的职权进行分散的趋向。分散职权是授权的一个基本方面。在某种程度上不予授权,就是权力集中化。在整个组织中,职权应在多大程度上集中或分散?有可能一个人独揽大权的绝对集权。但这意味着无下属管理人员,因此也就是无结构的组织。在所有的组织中都有一定程度的权力分散。但另一方面也不可能存在绝对的分权,因为如果管理人员把他们的职权全部下放,他们作为管理人员的身分就不复存在,他们的职位也就此取消,这样也就不存在组织。分权和集权是两种倾向;它们具有如图9-5所示的“热”和“冷”的性质。

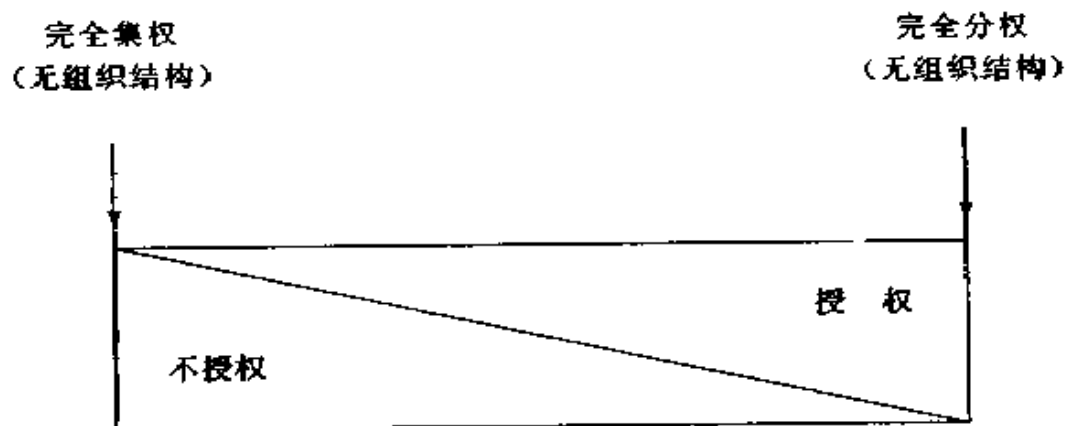


图9-5 集权和分权的趋势



### **透视：分权的程度**

分权的程度越大，则：

1. 组织层次管理的决策数量就越多。
2. 组织低层次管理的决策就越重要。例如：在没有请示任何上级的情况下，工厂管理人员批准的资本支出数额越大，分权程度就越大。
3. 被组织的低层管理作出的决策影响的职能就更多。例如，凡允许分厂唯有制造方面决策权的公司，其分权程度就小于那些也允许分厂作出财务以及人事方面决策的公司。
4. 管理人员必须与其他人一起审核的决策就越少。在全然不必审核时，分权程度就较大。在决策之后必须上报上级时，分权程度就较低。如在决策之前必须请示上级，则分权程度就更低了。被请示的人越少，而且被请示的人的管理层次越低，则分权程度较大。

### **不同种类的集中**

“集中”这词有以下几种含义：

1. 执行的集中（将在此章后面进一步讨论）属于地理上的集中，例如一个公司在—一个地方营业。
2. 部门的集中是指专业化活动都集中在一个部门，例如，整个工厂设备的保养工作是由一个部门完成的。
3. 作为管理的一个方面的集中是限制决策权下授的趋势。最高权力由管理人员掌握在组织等级制的最高层次或接近最高层次管理层上。

### **分权的基本原理和方针**

分权的含义不止是授权：它反映了组织和管理的基本原理。它需要谨慎选择，把哪些决策权授予组织结构的下层？哪些决策权

保持在接近最高层？需要制订具体方针以指导决策，选择和培训人员以及适当的监督。职权分散的方针影响着管理的所有领域，可将这种方针看作管理制度的一个基本要素。事实上，没有职权分散，管理人员就不能使用他们酌情处置之权来驾驭他们面临的不断变化的趋势。

## 授 权

在外表上看来十分简单，但研究表明，许多管理人员由于不善于授权而失败了。要使一个组织存在下去，就有必要授权。正像没有一个人能在一个企业中把为完成一个集体目标所制定的必要的全部任务都担当起来那样，随着一个企业的发展，由一个人来行使所有的决策权这也是不可能的。如第7章所述，管理人员能对其进行有效的监督并能对其作出决策的下属人员数量是有限的。一旦超越这个限度，就必须把职权授予下属，下属将在他们指定的职责范围内作出决定。

### 怎样授权

一位上级将决策的自由决定之权授予下属，这种情况称为授权，虽然是董事、总裁、副总裁还是监督员，很明显，他们无法授予他们所没有的职权。

授权的过程包括：(1)确定职位上的人员预期要获得的结果，(2)分配职位上人员的任务，(3)为完成这些任务进行授权，(4)安排人员担任负责的职位，以完成任务。

· 实际上以上过程是不可能分割的，因为期望一个没有职权的人去实现目标是不公正的，就像授权而不了解将使用这种权力是为了达到什么最终结果一样。此外，由于个人的职责是不能授受的，上司要求下属除了履行其职责外，实际上别无他法。

## 授权要明确

授权可以是具体的也可以是一般的，可以是书面的也可以是非书面的。如果授权不清楚，一个管理人员也许就不理解职责的性质或者所要求的结果。例如，一个公司的主计员的职务分派工作也许规定这些职能，如会计、信贷控制、现金控制、筹资、办理出口许可证、编制财务统计报表。这些广泛的职能还可细分成更明确的职责。或者可以仅仅告诉一个主计员期望他或她做一些主计员通常应做的事。

具体的书面授权，对于接受和授予双方都很有益处。授权人能更容易地看到与其他职务的矛盾或重迭，因此也能更好地确定其下属能够并且应该负起责任的那些事情。

有时，特别是对于新的最高层管理工作，授权不可能非常具体，至少在初期是这样。如果一家大公司首次在各个工厂聘用一位运输管理人员，总裁也许对其所需的权限不清楚。但这种情况应尽早改善。新受命的人员首要责任之一，应该是规定职务的说明，并明确地记述与上级以及更理想的是与那些必须与之合作的其他同级管理人员的关系。否则，就可能出现组织机构的摩擦，不必要的会议和谈判，妒忌以及其他无数的弊端。这样的高层管理人员太多了，他们相信，他们拥有一支愉快的执行任务的下属队伍，不必向他们明确授权，而事实上却是一伙妒忌的、灰心丧气的管理人员。

如果高层管理人员害怕具体的授权将缺乏灵活性，那么他们能最妥善地消除这种担心的方法是发扬灵活性的传统，例如，通过在组织结构中作必要的变革，使其成为可接受或符合预期需要的结构。

## 职权分裂

凡是有两个或两个以上管理人员的授权不联合作出就使问题

不得解决，决策不得进行的地方，即存在着职权分裂。例如 A 厂的厂长可能看出一个机会，可通过小小地改变她的程序和 B 厂的程序，就可以降低成本。但她的职权不能包括这项改革。但如果两厂的厂长都同意这项改革（并且不影响其他管理人员），那么全部他们需要做的就是联合行使职权，共同作出决策，就单个工厂来说，可以说这两个厂的职权是“分裂的”。在任何公司的日常业务中都有许多职权分裂的事例。许多管理会议正是出于联合行使决策职权的需要而召开的。

这样的问题只有提请上级决定才能处理，然后由一个人作出决定。如系两个厂长，这项决策也许在主管生产的副总裁的职权范围内。在许多情况下，职权分裂并不单单存在于基层中；在其唯一共同的上级是总裁办公室的各部门中也存在职权分裂现象。

职权的分裂在作决策时是不能完全避免的。然而，在同样的事情上作出重复的决策，就证明职权分派得并不恰当，就需要进行某些改组。

### **透视：铁路上的职权分裂**

一位作者观察到一个关于总局设在芝加哥的西方铁路局问题的解决方式。问题比较小，但在洛杉矶对该问题作决定就需要运输部、营业部和公共关系部的统一职权。这个问题本来可由各方经理们按直线请示上级总裁办公室，那儿集中了充分权力，可以作出决定。但如果总是请示上级来作出这种决定，总裁办公室将忙得应接不暇。因此洛杉矶三个部门的经理开个短会，共同行使了授予他们的权限，很快就作出了决定。

### **授权的撤回**

管理人员授权，并不即将该权限永远作此处置，他可以随时收回所授权限。改组不可避免地涉及权限在一定程度上的收回和重

新授予。在组织的改组中,公司的负责首脑或一个部门的领导人收回了各项权利,然后再授给新上任的或变动过的部门经理;一个新部门的领导人可能接管以前由其他管理人员所掌管的职权。例如,在一次改组中,把质量控制的责任从工程经理那里分出去,分派给新的质量控制经理,由他向负责制造的副总裁报告工作。在这种情况下,这位副总裁已收回了以前授予工程经理的一部分职权,并在改动或不改的情况下将这部分职权改授予新的主管质量控制的经理。

## 授权的艺术

大多在实际授权中出现的故障,并不是由于管理人员不了解授权的性质和原则,而是由于他们没能或不愿意应用这些原则。授权在一定意义上是管理工作的一种基本活动。然而对一些管理失败事例的研究,常常发现,授权不当或失误是在一系列原因中居首位的或接近首位的。而授权不当的许多原因在于个人对授权所持的态度。

### 个人对于授权的态度

虽然绘制了一个组织图并提出了管理目标和职责的要点将有助于授权,了解授权的原则也就有了授权的基础,但某些个人的态度构成了实际授权的基础。

#### 从善如流

一个能进行授权的管理人员的基本品质,就是乐意使别人的意见有发表的机会。决策总是包含某种酌情处置之权,下属作出的一个决定不可能恰好与上级所要做的完全相同。懂得如何授权的管理人员必须具备起码的一种不闭门造车的素质,他必须不仅能欢迎别人的意见,而且要帮助别人,并夸奖他们的独创性。

#### 愿意放手让人干

能有效地进行授权的管理人员,必须乐意放手给下属作决定的权利。一些登上领导岗位的管理人员(从一个汽车修配机器厂小本经营开始到已建立了一个大企业的开拓者)的一个大缺点就是,想继续行使他们已离去的哪个职位的决策权。公司的总裁和副总裁坚持要对每项采购事项或对每一工人或秘书的任用进行确认,没有意识到这样做使他们没有时间去注意更远为重要的决策。

在企业组织规模大而复杂迫使人们不得不授权的情况下,管理人员应认识到存在着一种管理的比较利益规律,这有点像适用于各国的经济的比较利益规律那样。为经济学家所熟知的、逻辑上健全的经济的比较利益规律指出,如果一个国家出口其生产上效益最高的产品,进口其生产上效益最低的产品(尽管它可以比其他任何国家更廉价地把这种进口产品生产出来),这个国家的财富就会增加。同样,如果管理人员专心于最有利于实现公司目标的工作,而将其他工作分派给下级(即使他们自己能比下级完成得更好),那么,他们对公司的贡献就会更大。

#### 允许让别人犯错误

虽然任何一个尽职的管理人员不会悠闲地旁观他的下级去犯危害公司或危害该下级在本公司地位的错误,但是如果不断地检查他们以保证不出任何差错,则将会使真正的授权成为不可能的事情。因为人人都会犯错误,所以必须允许下级犯些错误,而且还必须把错误造成的损失看成人员培养的投资。

在不取消授权或不妨碍对下级培养的情况下,可以基本上避免出现严重的或重复的错误。耐心劝告,问清主要问题,认真说明目标和政策,是管理人员将会很好授权的可以利用的方法。上述方法一点也不涉及采取威逼的批评或唠叨他们的缺点,使下级失去信心。

#### 愿意信任下级

上级只有信任他的下级,别无选择。因为授权意味着两方有着互相信任的态度。这种信任有时很难达到。上级可能认为下级锻

炼还不够,不能够管理人员,判断力还不够强,或不能理解各种对情势有影响的事实而迟迟不予授权。有时这些考虑是对的,但是上级还应该培养一些下级人员,或者,另选准备承担这个职责的其他人员。然而往往有很多这样的上级,他们所以不信任他们的下级,是因为他们不想放手,是受下级成功的威胁,不能明智地授权,或不知道怎样为确保职权恰当地使用控制办法。

#### 愿意建立和使用广泛的控制

由于上级不能授予执行工作的职责,他们就不应该授权,除非他们愿意去找出取得反馈的办法,即找出保证他们自己控制的办法,使职权用在支助实现企业或部门的目标和计划上。显然只有用目标、政策和计划作为评断下级工作的基本标准,否则控制就不能建立和实施。不愿授权和不信任下级的情况多半是由于上级计划不够细心和有一种可以理解的担心失去控制。

### 克服授权不当的指南

下面是实施真正授权的 5 条实际指导原则:

1. 依据预期要取得的结果,规定任务和授权。或者说,为了能完成目标指定的任务,授予充分的职权。

2. 根据要完成的工作来选人。虽然一个高明的组织者主要地将从所要完成的任务着眼来考虑授权,但在最后的分析中,人员配备,作为授权整个系统的一部分,是不能被忽视的。

3. 保持交流渠道的开放畅通。由于上级不会授予全部的权力或者放弃职责,也因此不存在管理的独立性,分权不应该造成断绝联系。这就是说,上下级之间的信息应自由流通,使下级获得用以决策和适当说明所授权限的信息。此外,授权应视情况而定。

4. 建立适当的控制。因为任何管理人员不可能放弃其职责,所以授权时必须有办法确保权力得到恰当使用。但如果控制不是去干预授权,那么控制必须是比较概括的,并且目的是可以看出偏离计划的现象,而不是干预下级的日常行动。

5. 对有效的授权和成功的受权给予奖励。管理人员应当始终注意奖励有效授权和有效受权的办法。虽然多数奖励是奖金,但是授予更大的自由处置权,提高他们的威信——无论是在原职位还是提升到更高的职位上——往往有更大的激励作用。

## 决定分权程度的一些因素

管理人员不能一般地赞成或反对权力分散。他们也许宁愿授权,他们也可能喜欢作出所有的决策。

虽然管理人员个人的气质在一定程度上影响授权,但其他因素也影响着决策,它们大部分都超出了管理人员的个人控制范围。管理人员可以抵制其影响,但任何一个成功的管理人员决不能忽视这些因素。

### 1. 决策的代价

也许决定权力分散程度的主要因素,如同在政策的其他方面一样,是代价的大小。一般来讲要决定采取一项行动付出的代价越多,这项决定越有可能是在较高管理层次作出的。代价可以直接用美元、美分衡量,或者用公司信誉、竞争地位以及雇员士气这些无形的代价来衡量。因此,一家航空公司购买飞机的决策将在最高层作出,而买办公桌的那种决定在经营部门的二、三级就可以做。制药上的质量控制,其中一点差错可能危及人命,公司的名誉更不用说了,一般应向高层次的领导报告工作,而小器具制造上的质量检查向很低层次的领导报告工作就可以了。

错误的代价影响了权力下放,这一事实并非基于这一设想,高层管理人员比下级人员少犯错误。最高层管理人员可能少犯错误,这是由于他们可能受较好的培训,掌握更多实际情况,但主要理由是责任的重大。授权不是授责任,因此,管理人员一般不愿把重大决策权下放。



有无必要由最高层控制,这取决于决策的范围。在典型的大企业中,最高层管理者可能有理由地感到他们不能下放资本基金的支出决策职权。通用汽车公司业务上的财务问题集中由一位执行副总裁主管,他不向总裁而是向董事会主席或副主席汇报工作。这是一个在财务方面的职权集中重要性的例子。

## **2. 政策一致性的愿望**

那些认为政策一致性十分重要且高于一切的人总是赞成集权,因为集权是达到一致性的最容易的方法。他们可能希望保证他们的顾客受到质量、价格、信用、交货期、服务等方面的平等待遇;也希望在与供应厂商打交道中执行同样的政策;或希望公共关系政策能实行标准化。

统一政策也有一些内部的好处。例如,标准化的会计、统计和财务记录,能更便于比较各部门的相对效益和降低成本。有关工资、晋升、休假、解雇和类似事务的统一政策,有利于工会合同的实施。在统一政策的情况下,税收和政府管制所引起的人们的烦恼减少了,错误的变动也减少了。

但是,许多企业还竭力确保某些政策不完全一致。许多公司鼓励多样性,除了重大事务外,希望由这样的不一致性带来管理上的创新、进步、组织各部门之间的相互竞争,提高士气和效率以及涌现更多的可提拔的管理人员。

## **3. 组织的规模和性质**

企业组织越大,要作的决策就越多,任其职必须作决策的职位也越多,各项决策的协调也就越困难。组织的这些复杂情况也需要把政策方面的问题上交给直线领导,并且不仅有指挥系统中的许多管理人员参加下讨论,而且还有各个层次的管理人员参加讨论,因为横向的一致与垂直的许可可能同样是必要的。

决策速度慢——由于必须请教专家和管理人员的人数多而慢

——代价很大。为尽量减少这个代价,凡在可行的情况下就应分散权力。诚然,那些自夸拥有那种合适的分权制的大企业,在各公司之间差别可能是很大的,这主要取决于它们的管理质量。

把规模大的企业分成若干个单位,例如产品部门或地区部门,可使费用降低。使单位小到够得上让它的最高管理人员能接近到作决策的那种程度,就可能增加效率。这就有可能加快决策速度,使管理人员决策时不必在与其他许多人协调上花时间,减少公文往来的数量,并且由于把决策减少到了可以管理的规模,决策质量也有所提高。

决定规模大小的另一个重要问题是单位的特性。要使分权富有成效,就必须使单位在经济和管理上有一定程度的自给自足。销售、制造或工程等这些职能部门不可能是独立单位,而同等规模的产品或区域部门可能是独立单位,含有其行使着的一个企业的几乎全部职能。因此,如果要减少规模大而引起的不经济的问题,最好还是按产品、地区、分配渠道来划部门。

在热衷于用减少决策单位的规模来克服企业规模大的缺点的同时,不应忽视权力分散的缺点。当把权力分散时,随之而来的可能出现政策的不一致和缺乏协调。分支机构、产品部门或其他自给自足的单位可能会只顾各自的目标而忽视企业整体目标。

#### 4. 企业文化的历史

职权是否需要分散,常取决于企业创建的道路。基本上从内部发展起来的那些公司,例如马歇尔·菲尔德公司和国际收割机公司,如同按照其创始持有人指示而发展起来的那些公司,显示出鲜明的保持权力集中化的倾向。福特汽车公司是遵照其奠基者指示,采用集权制的突出例子。老亨利·福特(Henry Ford)以自己在公司最高管理层次中除了董事长和总经理外无其他组织头衔,并为他力所能及的范围内坚持每项决策由他自己作出而骄傲。

另一方面,合并的企业很可能显示出,至少在初期,保持职权

分散的倾向,尤其是在被购置来的那个单位在经营中已产生了利润的条件下。诚然,这种倾向不引起麻烦,可能是由于政治上的鼓舞,而不纯粹是根据管理上考虑。曾经独立的单位主张独立的要求特别强烈,可能需要经过许多年,合并后公司的总经理才敢大大地减少分权程度。

在某些情况下,合并或购置的首要影响可能是提高集权的趋向。如果管理部门希望纳入自己的管理范围或迅速实现联营的经济优势,那么,出于政策的统一和快速行动的需要,可能使集权化成为必要。

## **5. 管理哲学**

最高层管理人员的性格及他们信奉的哲学对职权分散到什么程度起着重大影响。有时,最高层管理人员是专制的,不能容忍谁来触犯他们小心戒备的权力;在另一些场合,他们不肯放权不仅仅是为了满足想拥有权力地位的欲望,还因为他们就是不肯放弃他们达到最高层或者企业从自有自营工场扩展到眼下这个局面之前所喜爱的种种活动和权力。

在许多情况下,最高层管理人员认识到职权的分散是使组织有活力的有效方法,因为它利用了人们天生的创造欲、自由欲和地位欲的需求。很多成功的最高管理人员从中还发现了促进为达到经济效率的自由欲的方法,很像自由企业制度为美国的工业的非凡进步尽了责任一样。

保持效率和遵守纪律,而又允许人们发表意见,运用他们的首创精神,并且在组织事务中有一定的发言权,是大型组织必须解决的最大问题。

## **6. 独立的愿望**

个人和集体往往愿意与离得远远的上级有一定程度的独立性。一个区域可能对各方面缺乏控制有所不满。总部设在纽约的

公司,其西海岸的分公司或子公司对来自那些被认为不了解西海岸情况的总部管理人员的指示感到有些敌意是毫不奇怪的。

个人可能因信息沟通路线太长而延迟获得上级的决策,又碰到有人因推卸责任扯皮不止而感到灰心丧气。人们的灰心可能导致人才流失的危险,给有野心的人利用手段图谋利益的机会,使那些能力不大但求自保的人抱“不惹麻烦”的态度。

## **7. 管理人员的合用性**

管理人才的缺乏会限制职权的分散,因为上级要想授权就必须有合格的接受权力的管理人员,但是常常有这种情况,把缺乏良好的管理人员作为借口来实行集权制;一些高层管理人员抱怨说,他们没有一个可以授权给他的这样的下属,他们常常试图夸大自己在公司中的价值,或者后悔没有培养下级人员。

也有一些经理认为,公司应该实行集权化,因为这样就只需要少数合格的管理人员就可以了。这样做的困难之一是职权十分集中的公司不可能训练出能接任最高层管理人员的职务,因而必须不得不依靠外部的人才来填补空缺的职位。

稳妥可靠的权力分散的关键,是对下属管理人员的充分培训。同样,职权分散也许对培训活动来说是最重要的关键。许多大公司的规模决定了分散权力的必要性。这些公司也出于培养管理人员的目的而有意识地在组织内推行决策权下放;因为他们相信培养的最好方法是获得实际经验。由于随同这种政策一起,也带来了新手犯错误的机会,所以良好的做法是,把这种授权决定的重要程度,至少在初始时,作些限制。

## **8. 控制技术**

另一个影响分权程度的因素是控制技术的发展状况。在组织的任何一个层次的一个合格的管理人员,在没有某种方法可以知道这项权限是否会得到恰当的运用的情况下,就不能授权。因为有

些管理人员不知道如何去控制,所以不愿授权。他们可能认为,与其花更多的时间去纠正错误,还不如少花一些时间自己去完成这项工作。

统计方法的改进、会计监督、计算机的使用和其他技术都有助于目前趋势可能向管理职权大大分散的方向迈进。如果没有充分的技术能向自上而下的各级管理人员显示出任务完成情况是否与计划一致,即使是职权分散最热心的支持者,像通用汽车、杜邦和西尔斯公司等,也难于赞成分权这一观点。分权并非是失去控制,而且在组织中推行决策下放也不是从所负的责任中脱身出来。

## 9. 分散执行任务

任务分散执行是指把一个企业的许多管理人员分派在一个地理区域内执行任务的情况。分散执行任务的原因基本上是技术问题,取决于这些因素,如:分工的经济节约,使用机器的机会,工作任务的性质(如铁路非将任务分散执行不可),原材料、劳动力和消费者所在地点。这种地理上的分散影响着职权的分散。

如果仅仅是因为管理人员不在现场而不能进行管理,那么,在需要分散执行任务时,职权一般应予分散,但也有例外情况。例如一些大的联营商店企业就是以执行任务十分分散为特点的,然而当地商店的经理对价格、广告、销售方法、库存和采购以及产品系列也许只有很少的职权或毫无职权,所有这些都可能由总公司或地区办事处控制。一家大企业组织的地方制造厂厂长的权力可能很小,不能超越招聘与解雇,甚至就这些方面采取行动也仍要受到公司政策和程序以及总公司的人事部门的限制。与此同时,分散执行任务限制了集中职权的能力。一个以纽纽为基地的全国性企业组织的最专制的最高管理人员,对旧金山工厂的监督就不能像对在纽约总部附近的工厂那么严密。

但不能由此推论:集中执行任务时,职权也得集中。也许你的家公司在某一个地点,那里权力是非常分散的,这是因为最高管

理人员倾向于授权的态度。尽管如此,在一家工厂的情况下,权力集中化要比一家公司在远地点有许多工厂的情况下更容易些。

## 10. 企业的原动力:变革的速度

企业变革的速度也影响职权可能分散的程度。如果一个企业成长很快,面临增长带来的许多复杂问题,那么就可能迫使企业经理,特别是那些最高层管理人员不得不作出很大一部分的决策。然而说来奇怪,也许正是这种动态的情况迫使管理人员授权,并有意地承担错误造成损失的风险。解决这个难题通常是在授权中给予指导,并且为了避免把权授予未经训练的下属,就要密切注意政策的迅速形成以及加速管理方面的培训。另一个经常采用的措施就是放慢变革的速度,包括快速变革和扩大的事业,很多最高层管理人员发现,限制他们适应改革的需要并扩大一项事业或一个企业的能力的关键因素,是缺乏可授予职权的训练有素的下属人员。

在一些老的、已有完善建制的,或缓慢变动的企业中,职权的集中或再集中是自然倾向。当必须作出重大决策为数不多时,统一政策的优点和让几个十分合格的人员作出决策这种经济上的节约,是职权集中化的原因。在一些变动缓慢的企业中,过分的权力集中可能带来危险。新的发现、来自意想不到来源的激烈竞争和政治变动,仅仅是可能带来需要变革的条件因素。一家权力过分集中的公司也许如同在权力分散的条件下一样,都不能应付得了局势。

## 11. 环境影响

至今,我们讨论的决定分权程度的因素大部分是在一个企业范围内的因素。然而,分散执行的经济效果和变革的特性包含着大大超出企业管理人员所能控制的因素。此外,影响分权程度的还有一些外部因素。其中最重要的有:政府控制、全国工会制度以及税收政策。

政府企业政策的许多方面的规定使得权力分散难以实施,有时甚至不可能实行。如果实行价格管制,销售经理在定价方面就没有多少真正的自由。如果实行材料分配和限制,那么,采购经理和工厂厂长就不能自由购买和使用任何他们所希望的材料;如要求工人的工作仅限于按给定的工资率和工时数,那么,各地分公司经理就不能自由规定工时和工资。

最高层管理部门自己在许多政策方面并不拥有职权,因此也不可能进行授权。在由政府的行为控制着的范围内,有许多权限仍可能是分散的。但是经理们常不敢相信下级会阐明政府的种种规定,尤其是因为对违法的惩处和公众批评是那么严重,而且对法律的阐明大多是专家的事。

同样,在过去几十年中,各国工会的兴起,对企业实行集权也起了影响。只要部门或分公司的经理能与地方工会或直接与雇员谈判劳动合同条款,谈判权就可由最高层管理人员授予这些下级人员。但是,当越来越多的情况是一个全国性的工会与总部管理机构签订集体谈判合同,并且合同的条款适用于无论何处的分公司所有工作人员时,那么,分公司分散进行一些决策的机会就不可能比在政府控制的情况下更多了。

联邦、州和地方政府的税收制度对企业有明显的管制影响。税务员,特别是联邦税税务员就坐在每一个能作出包括资金在内的决策的管理人员身旁。征税的影响往往是决定政策的一个因素,它的影响超过诸如工厂的扩充、销售政策和经济的运行等这样一些传统企业考虑的因素。税收政策的一致性成为公司管理首要考虑的因素。这就导致集权,因为管理人员听不到适当的税收意见,就不能作出明智的决策。这甚至需要建立集中的税务部门,它不仅有咨询的职能,而且作为税务代理人,对所涉及的税务问题具有很大程度的职能权力。

## 权力的再集中

有时可以把一个企业说成是再集权——将曾经分散的职权再集中起来。再集权通常不是全部地把分权颠倒过来，因为管理人员不会把授出去的权全部撤回。这个过程是对凡在组织中可能发现的某类活动或某种职能实行集中权力。

## 达到所需要的分权程度

高层管理人员为了达到所需要的分权程度，就必须了解分权；了解是以这样的认识为基础的，即分权并不意味着独立，它是按所需要的方针来确定指导决策的政策；分权需要由知道如何授权并愿意授权的管理人员谨慎地进行授权；分权必须同时有控制的手段，以确保所授予的职权能得到恰当的使用。虽然授权的艺术是以适当的分权为基础的，很明显，仅仅靠授权这一行动尚不足以保证分权的实现。

没有一本手册能指出怎样分权或集权才算适当，但运用某些方法有可能获得成功。最有效的方法之一，是确保建立可核实的目标制度，使每个人对完成一定的目标负有责任，并使每个人有必要的职权去完成其目标。除此以外的另一种方法，仅仅是一种组织方法，即详细说明每一个管理人员的任务和职责，以及授予该管理人员一定程度的职权。除了内容必须明确外（最好是书面的），这份说明最好印发，使所有雇员都了解它的内容，如果他需要知道的话。

再有一种重要的方法是：上级，首先是组织的最高层的模范带头作用和教育作用。一个企业最高层领导的性格会影响一个组织中的每个人。在各种规模的公司中，总有这样一些人要伸手抓权，入侵到已委派给别人的活动中去，恃强凌弱。规章和工作说明书，常常遭到不同的解释，这可能是被人们根据组织中的利害关系，方便地



加以延伸或限制所致。尽管他们显得很能干,他们的不可靠表明,这是对领导者提出的警告,要达到所需要的分权程度的最可靠基础是教育下级管理人员正确处理好与别人的关系。教育他们既要有进取心,也要克己。

强迫授权(尤其是在组织的中、下层次)的一种方法就是要求经理拥有大量的下级人员,同时对他们的工作执行有一个很高的标准。当管理跨度拉大时,除了授权,无其他选择。为了确保他们自己的任务的执行,经理就要学会挑选优秀的下级主管人员,好好地训练他们,规定明确的政策,并找出有效的控制方法。这方面可以提一下的是西尔斯和罗巴克公司已有的长期的实践,在这家公司里,百货经理鼓励许多部门的主管人员向他们汇报工作。

使用强迫分权的另一种技巧是经理人员只有当他们拥有了能够接替他们位置的下级人员时才给予提升的政策。为了实现这一目的,经理人员就被迫授权了。此外,这种政策消除了舍不得放弃一点权力的主要理由——管理人员由于确信他们的职务是不可能由他们的下级驾驭的,从而有了没有自己就不行的愿望。

这个问题有时是如何保留预先确定的权限。分公司或分支机构的经理——因为他们远离总公司,常常希望建立绝对的统治或想完成一项完整的任务——可能专横起来并反对集中管理。当然解决这个问题主要是解决领导权的问题,明确政策决心,并且授权给下级管理人员并对他们进行适当训练。然而,也许主要问题在于最高层管理人员的个性。如果他们持骑墙态度,不支持他们已经作出的授权,无视组织结构忽视严重的政策偏差,忽视用其他的方法去履行全面管理任务,那么想保持任何预定的分权程度都是不可能做到的。

## 明确分权:批准权限图表

如同在许多管理方面的情况一样,矛盾、摩擦以及缺乏效率都

是由于个人职责不明确所致。这个问题再也没有比在实践中明确权力分散的程度和性质更实际了。这个问题可以大大地简化,可用一张管理人员批准权限图表来阐明。这张图表就是说明一家公司各种授权的方法。由于其中大多数的职权与使得公司赚钱而行使的权利有关,所以图表的大部分都同支出限额有关。然而,另一些事项,像政策和计划是可以在这张图表上表示的。

如表 9—1 所示,是一家中小型公司批准权限图表的节录。其左栏列出的是一张主要决策事项的名单(表中的事务性质一栏)。该公司认为将这些决策事项划分为人事、营业费用、基本建设支出和承付款项、价格和销售承诺以及一般营业费用这些类别是很有用的。表 9—1 挑选了一些类别作为例子来说明。图表的顶部横栏列出具有作出这方面决策权限的各个层次的管理人员及拥有职能职权或者要求其提供咨询或信息的某些参谋人员和工作人员。

制定图表的权责必须由公司的最高层来确定。由于这张图表甚至把董事会为自己保留的决策权限与授权给经营管理部门的决策权限也作出了区分,所以必须要求董事会至少批准这方面的授权。有效的董事会可能希望多干一些。如果组织政策是真正实行分权的,而最高层领导部门只在某些问题上集中地决策,那么它就可能希望核准整个图表,或至少核准这个图表的一个相当部分,以足以确保其政策得到执行。

这个图表,除了提高透明度以外,还有别的优点。它在公司中是一种把整个决策结构沟通起来的工具,使从上至下的直线人员,或决策时必须进行协调的各部门中的人员,都能明白决策的相互关系。此外,在有多部门公司的情况下,如果既有单独部门的图表又有公司的图表,所授权限在程度上是不同的。因此,在一个大部门里,可多授些权;而在一个配备的经理人员经验不多的部门,可以少授些权。这种图表的另一个优点是,可对授权作出改动,比按一些个别的岗位职责说明书所开列的授权的情况,更容易作出改动。

虽然批准权限图表仅仅是一种工具,但它是一种必要的工具。如果要使它起作用,就应按照企业的一种日常工作方式制定;每当组织结构和授权有重大变化时,它必须随之加以更改,并且必须通知所有在决策岗位上的人员。连同企业中的每一职位的岗位职责说明书以及各个可核实的目标的制定,这张图表有助于明确各人必须完成的任务。

## 平衡:分权的关键

要避免失误,任何分权方案必须考虑到表 9—2 所概括的分权的有利之处与限制。

正如我们所指出的,有几方面的强大力量促进了分权的实践,与此同时,不能盲目地着手广泛的分权。也许分权的主要问题是失去控制。没有哪个企业会把分权推行到使企业濒临崩溃和阻碍目标完成的程度。如果要避免组织涣散,必须在事关重大政策的某些领域中实行有选择的权力集中,以便缓和分权。集权和分权平衡妥善的公司可能是在最高主管部门对下述事务实行集中决策的:财务、总的利润目标及预算、重大设备及其他资本支出、重要新产品方案、主要的销售战略、基本的人事政策以及管理人员的培养和报偿等方面。

取得两者平衡也许是艾尔弗雷德·斯隆(Alfred Sloan)管理通用汽车公司那些年所取得的最伟大的成就之一。虽然他实行着并不断地鼓吹分权,但他和他的最高层管理班子认识到不能给予各部门完全自由的决策权。因此,尽管像这样大的一家公司却始终把它的对于那些维护整个公司的巩固和成功所必需的重大政策和方案的决策权都保持在很高的一级手里。在斯隆退休和故世后仍长久地沿用这一政策。最高层一旦作出了主要方案和战略决策后,无数的涉及执行这些决策的决定,则都被分散到各个业务部门去作出了。

## 讨 论 题

1. 为什么长期以来一直有那么多公司存在直线与参谋的矛盾？这种矛盾能否消除？
2. 举出任何一种企业（工商企业、教会、政府及其他组织）中的一些职位作为例子，并按直线与参谋加以分类。
3. 如果某人处于单纯的参谋职位上，其任务就是提建议，作为听取建议的人如何能确定该建议是独立的、经过认真研究和现实的？
4. 你在组织中见到过多少种职能职权的情况？试分析其中的几种，你是否同意这些情况本来是可以避免的？如果能够，你能消除这些情况吗？如果不可能避免这些情况，或你不要去消除这些情况，那么你打算怎样消除其可能引起的大部分困难？
5. 如果要你对已接受担任工厂经理助理这一参谋职位的年轻大学毕业生提些建议，你打算提些什么建议？
6. 为什么不适当的授权往往是造成管理失败的最重要的唯一原因？
7. 在外国，有许多国家，那里的公司是从内部发展起来的，而且常常是家庭所有的，几乎没有权力分散，你认为应怎样去解释这种现象？这会产生什么效果？
8. 如果你是经理，你会分权吗？陈述你的答案的理由。你怎样保证不过分分散权力？
9. 职权应当尽量下授吗？

表 9—1

批准权限图表(节录)

事务性质	部门 经理	参谋 经理	分公司 领导人	总裁 (国内公司) 理事会主席 (国际公司)	董事会
人事					
雇用新人员:					
领取计时工资的	全部	人事经理参与过程并检查与政策的一致性	有权批准一切例外情况		
领取薪金的	全部	人事经理参与过程	全部月薪超过 2000 美元的职员	全部月薪超过 3000 美元的职员	全部月薪超过 5000 美元的职员
提高工资与薪水:					
领取计时工资的	全部	人事经理参与过程并检查与政策的一致性	有权批准一切例外情况		
领取薪金的	全部	人事经理参与过程	全部	所有导致月薪超过 3000 美元的职员	所有导致月薪超过 5000 美元的职员
搬迁费		由主管会计师处理	全部	所有超过 2000 美元的费用	
假期	全部	人事经理参与过程	全部	所有超过 30 天的假期	所有超过 60 天的假期
营业费用					
材料与劳务采购 (经负责制造与工程计划的副总裁批准)					
按已批准的计划执行		全部由采购经理负责			
不按原经批准的计划执行		全部由负责制造与工程的副总经理批准, 超过 1 万美元者, 由主管会计师批准			全部

续上表

事务性质	部门 经理	参谋 经理	分公司 领导人	总裁 (国内公司) 理事会主席 (国际公司)	董事会
一般					
公司银行贷款业务 贷款额度			财务副总裁批准	全部	全部
在额度内的贷款			财务副总裁批准		
租用建筑物与用地的贷款			财务副总裁批准	全部	全部
在任何公司中或向任何公司 贷款中获取的财务利益			财务副总裁批准	全部	全部

被要求批准上表列出的各项事务的人,可以授权给另一人在他或她不在时签署意见。  
被授权的人必须正确地签名,表明他或她所署的姓名。

资料来源: H. Koontz, *The Board of Directors and Effective Management* (New York, McGraw Hill Book Company, 1967), pp. 46-49. (Certain limits revised in 1983.)

表 9—2 分权的优势与局限性

分权的优势
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 减轻最高管理层某些决策的负担并迫使高层管理人员放权。</li> <li>2. 鼓励制定决策和承担职权和责任。</li> <li>3. 在决策权上给管理人员更多的自主权和独立性。</li> <li>4. 促进建立和运用可能增进人们的积极性的广泛控制机制。</li> <li>5. 能做到对各个组织单位的执行情况进行比较。</li> <li>6. 便于建立利润中心。</li> <li>7. 有助于产品多样化。</li> <li>8. 促进一般的管理人员的培养。</li> <li>9. 有助于适应飞速变化的环境。</li> </ol>
分权的局限性
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 使得实现一项统一的政策更加困难。</li> <li>2. 增加了分权组织单位协调的复杂性。</li> <li>3. 可能导致上层管理人员的部分权力失控。</li> <li>4. 可能受到控制技术不足的限制。</li> <li>5. 可能受到计划性和控制制度不够充分的约束。</li> <li>6. 可能受到没有合格的管理人员的限制。</li> <li>7. 涉及培训管理人员的大量费用。</li> <li>8. 可能受到外部力量的限制(全国性工会、政府控制、税收政策)。</li> <li>9. 可能得不到某些业务的规模经济产生的好处。</li> </ol>

## 练习与活动步骤

1. 分别与一家本地公司的一个直线经理和一个参谋人员交谈。询问关于他们的工作哪些方面是满意的,哪些方面是不满意的。对以上谈话的内容反复思考后,自问一下你的职业前途计划主要的目标是成为直线经理还是参谋人员。
2. 与两个直线经理交谈关于他们对授权的看法,询问他们是否认为他们的上级授权是足够的和他们对下属授权的体会。

## 案 例

### 案例 9—1 ABC 航空公司

鉴于随着公司的发展出现成本失控问题,ABC 航空公司的总裁请来了一位才华出众的年轻的助理,这是一位获得执照的公共会计师,在向他介绍了公司成本上升这一问题之后,请他帮助解决这个问题。

这位新助理把一些高明的工业工程师、财务分析专家和一名刚从国内一所最有名望的工商管理学院获得最高学位的毕业生合成一个班子。在摆出了公司的问题之后,他布置他们去调查成本问题和航空公司的业务、维修、工程和销售各部门的管理方法问题。经多次研究之后,该总裁助理发现了各部门中效率低的许多根源,于是他提出了许多改革经营做法的创见。此外,他还把他的参谋们所发现的效率低的详情和拟予以纠正的措施作出提要,向总裁提出了许多的报告。这些报告连同大量的提供证据详细材料,说明他建议的行动会给公司节约数百万美元。

正当这些成本节约方案实施中,负责经营、维修、工程和销售的几位副总裁群起围攻了总裁,并坚持要撤掉那位助理。

1. 为什么这位助理工作做得这样好,受到副总裁们的怨恨却这么大?什么地方错了?

2. 假设这位助理和他的参谋们的调查结果是准确的,那么总裁、这位助理、各位副总裁以及其他人员应当怎样做才能使这些调查结果有助于解决问题?

### **案例 9—2 美国商用计算机和设备公司的权力分散**

美国商用计算机和设备公司由于其最佳而又新颖的产品、富有想象力的销售办法和对各公司客户的优质服务,已发展到位于在它经营领域的前列,每年销售额超过 10 亿美元,利润率高,股票价格节节上升。该公司已获得投资者的青睐,因为他们从中可得到的股息增长率快,利润高。然而公司总裁不久发现,一向运行良好的组织结构,现已不能适应该公司的需要。

多年来,公司是按照职能系列组织起来的,由几位副总裁分管财务、销售、生产、人事、采购、工程以及研究和发展,随着公司的发展,公司已把其产品系列扩大,从商用计算机扩展到电动打字机、照相复印机、电影摄影机和放映机、机床用计算机控制设备以及电动会计机。随着时间的推移,人们对以下情况感到关注:该公司的组织结构使总裁办公室以下的人员机构无法对公司的利润负责,无法适应目前在外国许多国家进行的业务的广泛性,并且似乎加固了阻碍销售、生产和工程各职能部门之间有效协调的“壁垒”。此外,有许多决定似乎除了总裁办公室以外,其他任何低于这一级的都不能作出。

因此,总裁将公司分成 15 个在美国和海外的各自独立经营的分公司,每个公司对利润负有全部的责任。然而在实行公司重组后,总裁开始感到对分公司不能实行充分的控制了。分公司在采购和人事职能方面出现了大量的重复,各分公司经理无视总公司的



方针和策略,各自经营自己的业务,在总裁面前逐步显示出,公司正在瓦解成一些独立部门。

总裁眼见过几家大公司当一家分公司的经理犯了错误并使该公司遭受重大损失时而陷于困境的事例,终于认识到他在分权方面已走得太远了。于是,他撤回了分公司经理的某些职权,并要求他们就下述重要事项决策应征得公司最高管理部门的批准,即:(1)超过1万美元的资本支出,(2)新产品的推行,(3)制定销售和价格的策略及政策,(4)扩大工厂,(5)人事政策的改变。

当分公司的一般经理们看到他们的某些自主权被收回时,他们的不愉快是可以理解的。他们公开抱怨公司的方针摇摆不定,一会儿分权,一会儿集权。

总裁对自己处于这种情况感到忧虑。请你来作为一位顾问,就他该怎么办提出建议。

1. 依你的意见,总裁设立15个独立分公司时,他做错了什么事?
2. 你是否同意总裁为重新控制公司所做的一切是正确的吗?
3. 在这种情况下,你将怎么办?
4. 此案例说明了什么具体的管理原则或概念?

## 第 10 章 委员会和集体决策

### 【本章主要目的】

读完本章后,你应该能够:

1. 说明各种不同类型的委员会的性质。
2. 概述采用委员会的理由,特别要注意在决策时它们的用法。
3. 说出委员会特别是在决策时的缺点。
4. 说明复数主管人和董事会的性质。
5. 概述委员会往往被用错的种种方式。
6. 论述有效利用委员会的必要条件。
7. 描述在管理中不同于委员会的小组的优缺点。

一种最为普遍又最有争议的组织方法就是委员会。不论把它称为“董事会”、“委员会”、“特别工作组”或“队(组)”,其基本性质是一样的,因为委员会是由作为一个集团承办某项事务的一组人组成的。正是这一集团行动的特点,决定了委员会与其他组织方法的不同,尽管我们会看到并非所有的委员会都涉及集团决策。

委员会是组织生活的一种实际情况。虽然委员会遭到众多非议,但为目的正确而且主持得当的委员会会议能带来更大的动力,增进问题的解决,会提高产量。在对《哈佛商业评论》订户的一次调研中,只有 8% 的应答者表明如果他们有权,他们会撤消委员会。因此,问题不在于委员会的存在,而在于主持委员会的方式以及在哪些情况下采用委员会。

## 委员会的性质

因为委员会被赋予不同的权力,所以在对委员会性质的认识方面产生了很大的混乱。

### 委员会中的集体进程

有人说集体有四个发展阶段:(1)形成阶段(成员们开始相互认识),(2)动荡阶段(就会议的目的做出决定,矛盾对立出现),(3)规范化阶段(该集团就准则及一些行为规则达成一致意见),(4)发挥作用阶段(认真着手工作)。尽管在大多数的集团中都可以发现这些特点,但它们可能不一定按此顺序发展。

读者可能也发现在委员会中,成员们起着一定的作用。有些人寻求信息,另一些人提供信息。有些人努力鼓励另一些人出力,另一些人则成为追随者。最后,有一些人努力协调该集团的工作或使在有分歧的领域内达成和解。另外一些人则扮演了更为咄咄逼人的角色。

如果一个成员要在一个集团中发挥作用,他必须不仅听人之言,而且要观其之行。此外,通过观察各成员的入座情况,可得到委员会成员之间社会关系的一些线索。相互了解的人总是坐在一起。座次的安排会给集团成员的相互作用带来影响。读者可能已经注意到,主席大多数坐在长方形会议桌的首席。在戴姆勒·本茨(Daimler Benz)——即生产奔驰汽车的公司,董事会是围坐在圆桌旁召开的,以不突出主席的地位。

### 委员会的职能和规则

有些委员会承担管理职能,另一些则不承担这种职能。有些委员会作出决策;另一些则仅仅商讨问题而无权做决定。有些委员会有权向管理人员提出建议,而后者可以接受也可以不接受;另一些

之所以成立只是为了收集信息,不作任何决定或提出任何建议。

一个委员会可以是第一线的或是参谋式的,这取决于它的职权。如果它的职权涉及到作出决定,并因此对负责此事的下属产生影响,它就是一个复数主管人——一个第一线的委员会;如果它同比它高一层的职权关系只是顾问性的,那么它就是一个参谋式的委员会。

委员会可以是正式的或非正式的。如果是作为组织结构的一个组成部分而成立,并且委任以专门的职责和权力,这样的委员会就是正式的。具有执行任务的大多数委员会都是属于这一类的。委员会也可以是非正式的,也就是说是在没有具体授权的情况下并且通常是由一些想要就一个特定问题进行集体思考或作出决定的人组织起来的。因此,经理们可能就某一问题需要听取其部门以外的其他经理人员或专家的意见,为此目的,便可以召开一个专门的会议。这种动机,加上有时为解决某一非同寻常的问题而需要召集所有某一领域的权威人士一起商讨,于是产生了组织生活中众多的会议。

此外,委员会相对来说可以有常设的或临时的。人们会认为,正式的委员会比非正式的委员会存在的时间长。尽管并非绝对如此。一个正式的委员会可能是根据公司总经理的指示而建立的,在组织结构上有相应的规定,目的只是为研究建设一座新厂的可行性。任务一旦完成,委员会立即解散。而无限期继续下去的倒可能是经理设立的一个非正式委员会,它将对如何提高产品质量提出建议或协助协调售货承诺与交货日期。

然而,总经理只是请几个助手到他办公室或与有关部门负责人商议某件事,他并没有建立委员会。有时,要在委员会和其他小组会议之间划分一条鲜明的界线是非常困难的。委员会的基本特征是,它是一个被责成处理某一特定问题或某一特定问题领域的集团。

## 不同组织中委员会的应用

委员会被广泛应用于各种组织中。人们发现,在政府中每一立法机构中都有许多常务及特别委员会;实际上,各州和国家的立法机关就是一些委员会,正如联邦政府及州政府的总统和州长顾问团一样。各委员会掌管着众多的政府机构,比如:田纳西河流域管理局、联邦储备委员会、联邦储蓄保险公司以及进出口银行。

在教育领域中,著名大学的教职员由于害怕失去学术自由又不信任行政权力机构,长期以来设立了许多委员会来限制校(院)长及各系系主任的权力。在某一著名的大学中,就有 300 多个常设委员会参与学校管理或就办学方针提供咨询,其范围从学术评议会、预算委员会到协调委员会以及一些关于女校友档案、大学福利和考试期间维持秩序委员会。

同样,宗教机构也十分依赖委员会,部分原因是为了鼓励教徒们积极参与,部分原因是为了限制宗教领袖的权力。虽然其权力因教派的传统可能有很大的不同,但委员会——其范围从教堂董事会到负责教堂晚餐的委员会——一定是存在的。

委员会在企业中也普遍存在。董事会就是一种委员会,其不同的组成集团如执行委员会、财务委员会、审计委员会和奖金委员会等也是如此。有时,人们发现某一企业不是由总经理而是由一管理委员会管理的。而且,在总经理之下总是要设置各种管理委员会或政策委员会、计划委员会、工资审查委员会、申诉委员会、特别项目工作组以及其他许多常务或特别委员会。此外,在组织结构的每一层次都设有一个或多个委员会。图 10—1 表示了一家大银行关于采用委员会的也许是一个极端的例子。罗伯特·H·海斯联合公司对 500 家大型企业调查的一份报告表明,仅在 70 年代初期,管理集团就由 39% 上升到 70%。

采用正式委员会,似乎与企业的规模有关。从对《哈佛商业评论》订户调查中可以发现,雇员超过 1 万人的组织中,94% 设有正

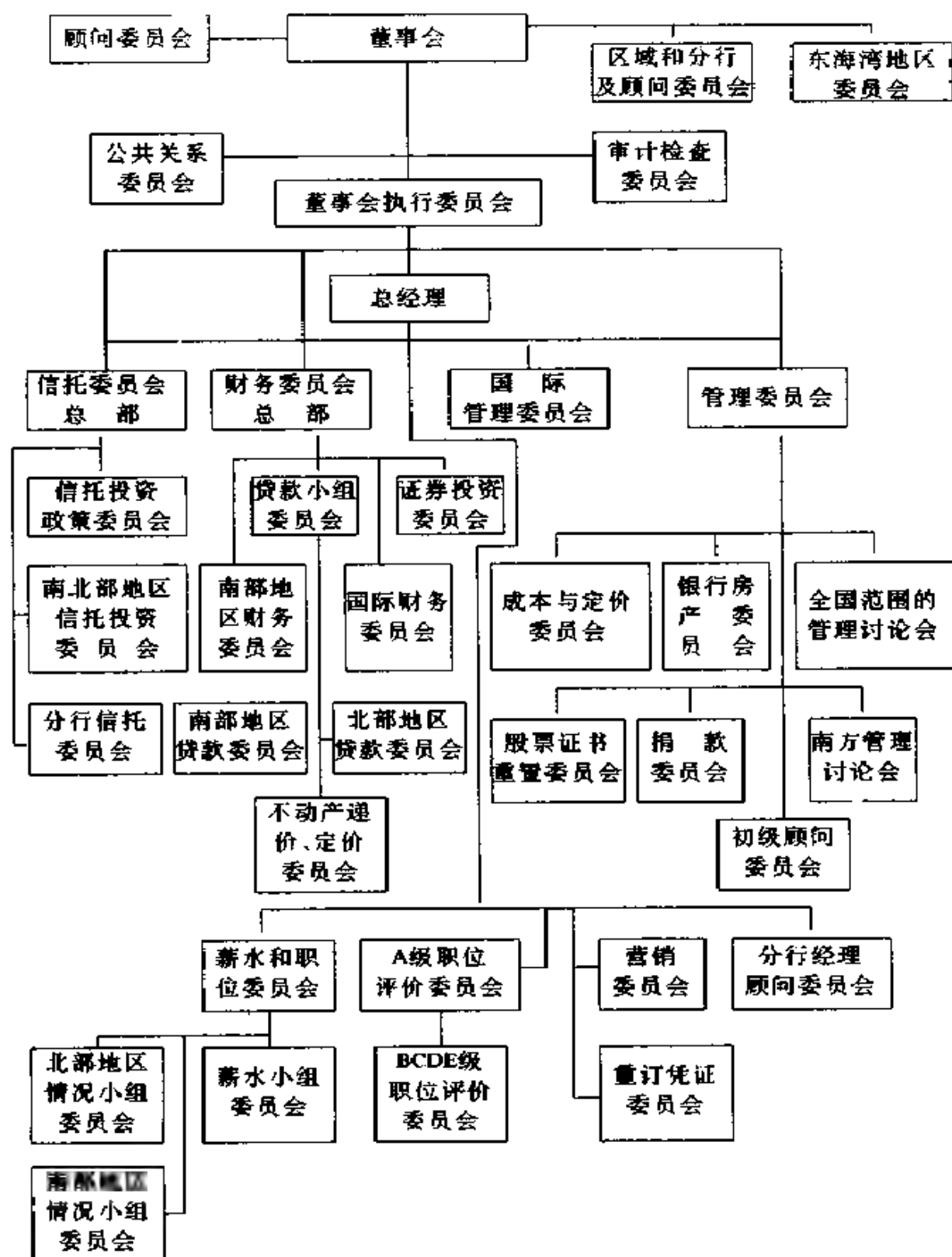


图10—1 一家大银行内的委员会组织

这家银行设立了众多委员会及小组委员会来对其管理组织结构进行补充。所有这些委员会都对银行的管理政策及决策产生影响,有一些委员会,比如职位评价委员

会,实际上就能作出决定。其他一些委员会,如董事会的顾问委员会和区域及分行顾问委员会,只能在咨询方面起作用。信托委员会总部也同样作实际的决策。大多数委员会的成员都是各重要部门的高级管理人员或其他关键的管理人员。然而,初级顾问委员会则是由较低层的管理人员或那些即将有管理权力的人员组成。尽管这一级委员会要作出一些重要的分析、处理一些重要的项目及对高层管理部门提出建议,但它的首要目标是培训初级管理人员以使他们在银行内负起更多的责任。

式或常务委员会。而与其相比雇员在 250 人以下的企业,有 64% 报告说采用了这样的委员会。

## 采用委员会的理由

人们无须深究广泛应用委员会的理由。虽然人们有时认为委员会有着民主的根源,是民主社会的一个特征,但委员会存在的理由超出了仅仅是对集体参与的期望。

### 集体审议与判断

也许采用委员会最重要的理由是它有能取得集体审议与判断的优点——正如谚语所说“三个臭皮匠胜过诸葛亮”。一组人比一个人能运用更丰富的经验、意见更丰富、对事实的探究更深入以及有更多的在专业方面受过不同培训的人来解决某一问题。企业中很少有重要的问题完全属于如生产、工程、财务或销售等单一领域。与此相反,大多数问题需要用比任何一个人能掌握的更多的知识、经验和判断来解决。

不应因此推论只有通过采用委员会的办法才能得到集体判断。参谋专家与很多人就某一问题的某一发展阶段个别商谈,就可以取得集体的判断,而不需要成立委员会,这如同总经理要求其主要下属或其他专家请他们提出对问题的分析并据此提出建议的备忘录也能做到一样。因此,从时间上看,上述方法由于不需要委员会长时间的商议,往往能更有效率地取得集体判断。精明的管理人

员通常能从简明的书面备忘录中抓住下属的思想和他们的推理过程,这比听口头表达要迅速得多。

然而,没有一次实际会议就不能获得的集体审议和判断的优点之一,是委员会会议讨论各种看法和盘问的方法能促进人们的思考。由于这样能导致问题的澄清和新观点的产生,人们已经发现,这种思想交流在政策问题上是有特别启发作用的。的确,有些时候集体判断的结果比个人判断的结果要优越得多。

### 害怕一个人的权力过大

另一广泛采用委员会的理由是害怕给一个人授权过多。特别是在政府方面表现得很明显,在这种忧虑的支配下,使得《美国宪法》的制定者不仅确立了两院制和多个成员组成的最高法院,而且,还将政府权力在国会、最高法院和总统之间划分。然而,尽管有对权力集中化这样的忧虑,美利坚合众国的缔造者们还是将法律的行政实施置于最高行政官一人手中,认识到这种制度的优越性。不过,正如前总统尼克松(Nixon)所发现的那样,立法机构有权力免除或迫使最高行政官辞职。

人们在教育机构和慈善机构及宗教组织中已感受到对个人授权过多而害怕的现象。虽然人们为信仰而甘愿受到约束,由此导致了罗马天主教會的集权现象,但在众多新教教派中,很少有人愿意相信任何一位领导人。

比起其他组织,在实业界,这种忧虑的影响要小得多。理由之一,企业是在私有财产制度下由小到大逐渐发展起来的,权力集中于企业主手中这是不言而喻的;再者,工人为了避免遭受权力的滥用而能自由地从一家公司转入另一家;最后,效率有压倒一切的重要性,这有利于实行单一管理人员制。与此同时,传统上存在着作为实业公司最高管理集团的董事会,这在很大程度上是由于业主对一位总经理职权过多的忧虑而出现的。

这种动机同样对企业内部许多委员会的形成产生了影响。设



立一个委员会以使其对某一问题提出建议,在很大程度上可能是因为总经理或部门经理不愿对决策负全部责任或不愿委托一位下属作出决定。奖金委员会通常是出于这种动机产生的,它可以对杰出的管理人员的奖金数额和分配做出决定。一些重大的财政及投资政策是由委员会制定的,部分原因就是不愿委托一个人以完全的权力去做这些。

### **利益集团的代表**

应使得在政策问题上让各利益集团都有代表参与的这一愿望,在无论是法律上还是传统上都要求有两大政党、国家的不同地区或不同的压力集团有代表参与的政府各部门中,都被人们感觉到。

在企业中,组建委员会和为之设置人员时,代表制也起着作用。董事会的选择经常是根据与公司有利害关系的集团做出的,或者更通常的是根据公司与之有利害关系的集团做出的。当总经理遇到特别的困难,涉及各个部门和各项活动的管理者和专家的内部问题时,他们可以通过选择委员会的成员的办 法,以保证上述有关各方都有代表。这样做表面上是为了取得更加照顾到各方的集体判断和更加多样化的观点,而实际上是为了保证这些集团都有代表,从而使他们对制定的决策感到必须忠诚并保证执行。

### **部门、计划与政策的协调**

人们普遍同意委员会对于协调各组织单位之间的活动是非常有用的。例如,在一次调查之间,90%的应答者都同意这一说法:“委员会能促进各部门的协调。”在这一点上各个层次的意见是基本一致的。虽然中、下层管理层次持这一观点的人(80%多)略少于中、上层和最高层次的管理人员(约90%同意这个说法)。

委员会对计划的制订与方案的实施也是有用的。现代企业的动态使经理们肩负着把计划与业务活动结成一体的重担。鉴于情

况复杂多变,专业部门众多,要协调每项活动、每个附属的计划以及每笔支出是非常困难的。

委员会允许委员们不仅取得关于全面计划和他们在计划中地位的第一手资料,而且能当场提出改进计划的建议。委员会也提供了一个就协调步伐可能达成一致的场所。

## 信息的传递和共享

委员会对传递信息和共享信息是有益的。所有受共同问题或项目影响的集团成员都能同时获悉这个问题,他们能一致地获得决议和指示并有机会得到阐明。由此节省了许多时间,口头的话由于可能有言外之意和强调的意思,有机会澄清问题,所以比书面备忘录更能表明问题。

## 加强职权

部门、分支机构或科室的管理人员通常只有为了完成一项方案任务所必要的部分职权。第9章中已经提到,这叫做职权分裂。良好的组织通常为管理人员提供与职务相当的权力。然而,这不是在任何情况下都可能的,有些问题要求行使有关的管理人员所未有的权力。

处理这类问题的一个办法是把这些管理人员在组织等级制度中予以晋升,直到他们达到具有必需权力的位置。但通常这种职位是在总经理职责之内,问题的重要性可能尚不足以达到总经理一级去决定的地步。

例如,某机床厂的一位顾客希望该厂对某一设备的设计进行某种微小然而却是独特的改变。他会与销售部接洽,而如果销售部对这种改变设计的处理办法没有既定的程序,在没有工程部、生产部和成本估算部的授权下,是无能为力的。在这种情况下,销售经理可以建立一个专门的委员会来研究这一问题,对改变的性质和成本问题取得一致意见,利用委员会成员的联合权限来批准这一

要求。

这种对委员会的非正式使用,给予组织很大的灵活性。然而,对通过委员会来加强局部职权时必须多加小心。要弄清组织结构本身没有发生变化,没有把有关职权集中于某一职位来做重复的决定。

### **通过参与来激发积极性**

委员会容许很多的人参与决策。参与制定计划或作出决策的人通常在接受和执行这项任务时热情更高。即使参与的范围有限,也有好处。

利用委员会来激发下属支持某一方案和决策,需要技术性的处理方法。但是,绝不能保证这种方法的使用将引起人们的热情支持,因为这样做也可能加深参与者之间已有的分歧。另一方面,有些人看来,除非事先与之商榷,否则他们对任何动议都持反对意见。因此,委员会需要一个有才能的主席去把互相冲突的利益引向共同的目标。

### **避免采取行动**

不能否认,当管理人员不希望立即采取行动时,他们有时任命一些委员会。拖延问题的处理,甚至无限期地拖延决策的最可靠的办法之一就是任命一个委员会,有时加上许多小组委员会,去研究这个问题,特别是如果委员会成员是在拖延的思想指导下精心挑选的,更为可靠。在各种组织中,一些干练的管理人员当在认为适当时就采用这种拖延战术。

## **委员会的缺点**

委员会的某些危险性已被广泛宣传,以致许多管理人员极少使用这种形式。

## 费时又费钱

委员会采取行动所用的时间可能是很长的。委员会可能需要其成员们旅行一段路程才能到达会场。与会期间,所有成员都有权陈述自己的意见,让别人讨论自己的观点,质问和盘问别人的观点以及对所审议的集体结论的种种理由进行分析。口头表达尽管对强调和阐明问题很有益处,但却常常不够简练,有时出现“边想边说”的情况,这对听众来讲是浪费时间。因此,如果委员会要达成一致或接近一致的决定,可能要花很长时间讨论。如果能够迅速作出一项决定,那么首先可能就不需要召开这次会议。

委员会开会讨论也可能会花很多钱。人们不仅应考虑到高级管理人员的时间费用(即使年薪 6 万美元的总经理每小时也计 30 美元)。而且应该更多地考虑到公司因高级管理人员本来可用在其他重要事情上的时间损失而付出的代价。无论如何,很可能高级管理人员在一次整体会议中的时间代价比起他与下属单独面谈时的代价可能要小。

当指派一个委员会去解决问题,而该问题由一个人或一个人在一些职位较低的、工资也较低的工作人员的帮助下同样能解决或解决得更好时,那么,这种在时间和金钱上的代价就成为更大的缺点了。这样,委员会的优点必定大大与所付出的代价相抵消。

## 在最小共同基础上的妥协

当要求委员会作出某种结论或决定时,其行动有着打折扣甚至可能是毫无意义的危险。如果讨论的事情很简单,不存在什么不同意见,那么召开委员会就是浪费时间。若存在不同意见,则全体或多数委员都同意的观点往往是在最小共同点上的一致。这样制定的行动方针往往不像个人所采取的那样有力,那么积极。个人只需考虑他(或她)看到的那些事实,然后作出结论。而委员会由于有必要寻找共同的立场,往往采取一些不痛不痒的行动或完全拖延

采取行动。

### **透视：人们对委员会说的一些话：**

以下关于委员会的这些定义反映了对委员会的轻蔑态度：

“委员会是由不情愿的人挑选的不合适的人组成的，所做的是不必要的事。”

“委员会是集一无所有之大成来取代一个人思考的地方。”

“骆驼是委员会虚构的马。”

存在着在最小共同一致的基础上达成妥协的危险性。甚至有时只需要大多数同意就可行使权力的委员会形成了实行全体同意的传统。小组成员往往谋求——出于礼貌、相互尊重和谦逊——达成大家都能同意的结论。由于委员们通常是从同级组织中挑选出来的，不愿将一个结论强加在一部分不愿服从的少数人身上，这是可以理解的，但由此却增加了软弱无力的决定的可能结果。

### **议而不决**

委员会的另一个缺点是由于为了充分讨论而需要时间，讨论中不切题或离题太远以及难以达成协议，导致没有采取任何行动即告休会。

委员会会议往往有这一特点，即有一个正式的议程和一个隐藏着的议程。这个隐藏着的议程是属于委员们掩饰的个人动机的。这些动机阻碍委员会就所正式讨论的问题达成一致，这并不少见，因为如果对委员们的愿望和感想未予坦率地讨论，委员们可能真的不知道委员会作为一个整体要作出什么结论。

### **自我解体的趋势**

议而不决可能给委员会主席或某一铁腕委员一个机会来迫使

委员会按照他(或她)想要的方式作出一个决定。在一个集团中,几乎总是会出现作为领导人的这样一个人。但是当某人取得了主导地位,委员会作为一个成员平等的决策集体的性质就变了。事实上成了一个领导人与一群追随者或顾问了。总经理常常自欺欺人地相信委员会是作为一个平等成员的集体根据集体管理原则工作的,然而实际上,这个“组”是由追随着一个领导人的一些下属顾问,或甚至是一些唯唯诺诺的人组成的。

## 责任的分裂

当某一集体被授权研究问题、提出建议或作出决策时,实际上是把权力在整个该集体中进行分散了。因此,各个委员几乎不会有在他们个人被授予同样任务情况下会有的那种同样程度的责任感。这种责任的割裂是委员会的主要缺点之一。因为没有一个人能在实际上或逻辑上感到个人对集体的行动要负责,所以任何一个人不会感到个人对该集体范围内的任何行动应该负责。

## 少数人的专制

正如前面所提到过的,委员会往往会谋求完全一致或接近完全一致的结论或决定。因此,少数委员们的地位就变得强硬了。他们可能坚持要大多数人接受他们的立场或一种妥协的立场,对大多数委员实行了不应有的专制。陪审团的少数人就有这样的权力。我们回想起一个已形成了全体一致同意传统的九人组成的重要委员会。一个委员实际上控制了该委员会,但他并非是通过领导权威,而是通过保留自己的投票权来实现的。他横加阻拦的事情或他强迫使作出打了折扣的结论的事情,成了委员职权和职责范围的事情;委员会尽管由于他的专制失败了,但却为他打了掩护。假如他对自己的行为负有个人的职权和职责,他就不可能成为故意妨碍议案通过者了。

## 复数主管人和董事会

大多数委员会实际上没有管理权力。然而有一些委员会被授权决策和执行一个或全部的规划、组织、人事、领导以及监督的管理职能,后一种委员会被称为“复数主管人”。

### 起源

复数主管人可能是根据法律建立起来的,也可能是根据某一管理决策建立的。前者的例子是公司的董事会和由各立法机构建立的复数主管人(委员会、董事会)以管理各自的机构。如系商业公司,在传统上,立法机构要求董事会经选举产生并代表股东行事。特别是近几年来,州和联邦立法机构规定了由一个管理人员来领导政府机构,但在很多情况下,复数主管人仍然进行工作着。

### 职权

复数主管人所拥有的管理和决策的职权范围并不总是很容易能确定的。有些复数主管人,例如董事会,很明显拥有这种权力,尽管它们可能并不行使这种权力。有一些公司是由复数主管人从最高层次上天天地或每周地进行管理,但这种情况是很罕见的。

然而,有许多组织的董事会和执行委员会虽然可能有管理权,但实际上并没有行使管理权,因为决策都是由董事会中某一重要股东或铁腕领导人作出的。一般来说,董事长是主要人物,其他董事只不过是顾问。也就是说,复数主管人并不总是外表上显示的那种多数人管理,实际上,常常上是董事长一人决策的。还有一些仅赋予咨询权力的委员会。如果由于传统的做法和领导的软弱或主席坚持决策前须达成协议等原因,这些委员会是作为一个集体而在实际上作出决定或承担管理职能的,那么,这些委员会实际上就是作为复数主管人在起作用。

## 在决策中的作用

人们往往能在策略或决策领域中见到复数主管人。很多公司都有一个执行委员会或管理委员来制定主要计划并采取基本策略。这些委员会以各种名称工作：通用汽车公司有执行委员会和财政委员会，美国橡胶公司有经营政策委员会，太阳化学公司有管理委员会，洛克希德飞机公司有公司政策委员会，科珀斯有政策委员会。

虽然这些委员会对决策的影响在策略领域比在其他领域的影响要大，但它们的职权范围各有很大差别。这些委员会也参与监督，因为它们关心策略计划必须保证所发生的事件与决策相符。

此外，这些委员会在解决意见分歧或解决组织管辖范围的问题上常常能起作用。复数主管人是个理想的争议调解人。因为集体的断定通常为争议双方接受，认为这比一个仲裁人的断定要更公平些，因而他们能够接受委员会的裁决。另外，在一定情况下，人的个性冲突较容易被集体行动所掩盖。

有些委员会在制定策略上获得了成功。在这方面，他们依赖于参谋人员正确和充分的工作。一个委员会几乎不可能从各个任择的行动、方针中提出建议，预测大概的利润和成本，或去调查影响基本决策的无数的具体及抽象的因素。这些是需要研究的问题，而委员会是最不善于做研究调查的机构，这是众所周知的。因此，如果要使集体审议产生结果，就必须汇编并提出事实与分析，这样，委员们就有了可据以作出决定的资料。

## 在执行政策中的作用

许多公司及管理专家将策略-政策的制订和执行进行区别。据说，前者涉及制定指导管理的一般原理，而后者涉及公司事务的日常处理——制订指导和控制政策执行的准则和程序，制订监督措施以保证准则得到遵守，解决部门之间的争端，加强部门之间的协



调,应付出现的各种紧急情况。

在作这种区别的公司中,在诸如工程、销售、制造、公共关系、劳资关系等职能领域中都建立了特别委员会,来处理计划中更加专业化和技术性的问题。这些委员会还可能向政策委员会提出建议或用详细的计划和方案来支持基本政策

## 集体管理与个人管理

没有管理职权的委员会比真正的复数主管人的委员会要多得多。虽然设有委员会和设有复数主管人的组织有很多这方面的经验,但对集体管理相对于个人管理的优点,尚未充分研究。

### 透视:董事会的组成趋势

从20世纪60年代起,有更多的外部人员被选进董事会,在70年代,外部人员在各大公司的许多董事会中构成了多数。但是在80年代后期许多受到聘请的人谢绝了邀请,现在人们又赞成在许多董事会内有更多的内部人员了。

外部的人员不愿担任董事会董事有许多原因。“首先,现在正日益要求董事会成员更加细致地研究由他们审议的问题,这就要求他们拿出很多时间。此外,董事会成员对他们的决定有承担责任的可能感到担心。”诚然,公司可以提供责任保险,但几家保险公司已减少了承保项目,增加了保险费,甚至撤消了承包项目。

为了吸引能干的董事并使董事会更有效力。已传播了几种改革的主张。有些人主张董事必须持有在其服务的公司中的股票。他们认为,这会导致他们更加细心地审议问题。另一些人认为,董事会成员应由一个外部成员组成的委员会来提

名。还有一些人建议,董事会成员应有一些助手来研究各种问题。也有这样的主张,董事会应反映出各种权利主张者的要求。例如,20世纪80年代初,汽车工人联合会的道格拉斯·A·弗雷泽(Douglas A. Frazer)担任了克莱斯勒公司董事会的董事。在一定意义上要求他戴两顶“帽子”:他必须代表劳工,同时又必须考虑整个公司及其各种权利主张者的要求。这里顺便说一下,这种做法在德国和欧洲其他国家是很通常的,在这些国家,必须依法让劳工的代表参加各大公司的董事会。

不论改革将如何发展,而且有些改革看来势在必行,董事会的作用将来是有可能改变的。

### 美国企业管理协会的调查

几年前,美国企业管理协会在一次研究中对集体管理与个人管理的优点进行了一次比较。通过与一些高级管理人员面谈以及对约20个有代表性的公司的记载进行的分析,得出了一些有趣的结论。调查将管理职能划分为12种,粗略地估计了每种职能在以下4种情况所占的百分比:(1)可由委员会采取行动来有效地行使;(2)可由委员会采取行动来有效地行使,但个人采取行动更有效;(3)由个人采取行动来行使,但由委员会采取行动作为辅助;(4)仅由个人采取行动才能有效地行使。

这次调查结果的概况如表10—1所示。虽然调查实例规模很小,分类粗略,百分比只是近似值,但调查(虽然已过去几年了)结果还是表明了,在一些管理有方的公司里,最高管理人员对集体采取行动相对于总经理个人采取行动的看法。调查结果表明,只有在解决管辖范围问题时,人们才更强烈地倾向复数主管人。在几乎所有的管理职能中都显示出个人采取行动的优越性。即使在发现委员会采取的行动是有效的职能中(前两种),尽管并非在所有情况下都如个人采取行动那样有效,赞成委员会的百分比(除一例外)

还不是很高。虽然此调查是在几年前进行的,但我们的经验与研究使我们相信,这些结论现仍然有效。

在职能活动中个人采取行动及委员会  
会采取行动的相对有效性(90)

表 10-1

管理职能	可由委员会有效行使	可由委员会行使,但个人行使更有效	基本由个人行使,但可由委员会辅助	如须由个人采取行动,委员会不起作用
计划工作	20	20	25	35
监 督	25	20	25	30
制订目标	35	35	10	20
组织工作	5	25	20	50
管辖范围问题	90	10		
领 导			10	90
行 政	20	25	25	30
执 行	10	15	10	65
革 新	30	20	20	30
沟 通	20	15	35	30
咨 询	15	25	35	25
决 策	10	30	10	50

## 评价

由上述对复数主管人的讨论得出一些结论。复数主管人在促进协调管理人员业务活动方面卓有成效。在帮助制定目标、选择实现目标的各种方法、衡量所取得的成功等方面,复数主管人有很大的潜力。因此就管理的各个职能而言,复数主管人在作计划方面和在一些更大范围的监督方面是特别有成效的。然而,所有委员会形式的缺点以特别的形式表现在复数主管人上。

## 委员会的错用

由于错用,委员会的形式常常陷入声名狼藉。在建立委员会并开展工作时,应避免下列五种误用:

### 替代管理人员

上文已经指出委员会作为管理手段的缺点。领导能力基本上是个人的素质问题。如果要使决策作得敏锐、明确、果断并且必须有绝对的责任性,那么最好还是由某个领导下属的个人来决策。

必须承认,有时管理的效率并不是最主要的考虑因素。在某些政府机构中,个人手里集中过多的权力危险太大,已不能只考虑效率问题。事实上,在批评政府管理浪费、重复、效率低之前,首先应该正视这一问题,即这些费用为了支付用于去限制可能出现的职权误用是否合理。同样,在企业中决策的某一方面可能对公司的福利非常重要,在那个方面误用职权的危险性很大,因此不应把这种权力授予任何个人。

委员会在管理上不能说没有任何地位,但是在政策问题上集思广益和集体参与的优点,在大多数情况下通过顾问委员会就能获得。大多数企业的委员会都是这样发挥其职能,而将真正的决策和管理权留给了委员会向其汇报工作的那些经营总经理。正如通用电器公司前总经理拉尔夫·科迪纳(Ralph Cordiner)所说的:“我们没有任何委员会做出应由个人作出的决策。”

### 作调查研究工作

一组人在一起开会,即使可能很好地衡量和批评调研的结果,也不可能进行调查和研究的。结果委员会缺乏解决问题所需的情报,更多的讨论或审议都不能使所缺的情报出现,当然可以把各个人组成一个研究组,将研究任务分派到个人,并互相配合,即使在

这种情况下,这项工作基本上是个人的职能。因此,大多数委员会需要一个研究组,他们至少应提出对各个可选择的行动方针的分析意见、历史背景的提要,或者是经过周密考虑的预测。

### **做出无关紧要的决策**

尽管委员会被规定只有提建议的权力,但由于这一组织手段的缺陷,应对它的使用只限于讨论重要问题。任何一个明智的专家或管理人员对一次集体讨论长时间纠缠在微不足道的问题上浪费时间,不能不感到不安。而当某一委员会成员坚持长时间地审议一个其决定已成为意料中结局的问题,这种不耐烦的情绪会令人灰心之至。

### **会议参加者的权力有限,无法进行决策**

当采用委员会进行决策时,如果有职权的委员会委员参加会议或派遣适当授权的代表参加,且议事日程上讨论的问题都在与会者的职权范围之内,就不会遇到权限问题。但是常常发生这种情况,具有必要职权的高级管理人员不能出席会议或惯常不出席会议,而只是派遣一个并未授予上级权力的下属或不愿使其上司受约束的下属去参加会议,结果委员会不能发挥预期作用。当代替的人员有问题请示上级时,结果是耽搁了时间,也失去了集体决策和审议的许多优势。

### **统一分散的职权**

划分部门的一个缺点是它使权力过于分散,某些情况下,只有最高管理人员才有足够的权力处理必须要做的事情,甚至在部门或科室之内,由于权力太分散了,以致必须召开集体会议来统一分散的权力以便作出决定。如果通过改变组织结构和权力分配即可消除权力分散,那么采用委员会无疑是用错了方法。

## 委员会的成功运用

管理人员在委员会上花费了大量的时间。委员会的应用不仅是与美国社会生活中的民主传统有关,而且与目前在各组织中日益强调集体管理与集体参与有关。管理人员可能会发现,以下指导方针对设法克服委员会的缺点是有益的。

### 1. 职权

必须明确委员会的职权,使委员们弄清楚他们的责任是作决策、提建议,还是仅仅进行审议并就讨论的问题向主席提出一些真知灼见。

### 2. 规模

委员会的规模是非常重要的。如图 10-2 所示,随着委员会规模的增大,委员会内部关系的复杂性也大大地增加了。如果委员会太大,委员之间就不能有足够的适当交流的机会。另一方面,假如委员会只有三个组成,则有可能其中两人联合起来对付第三人。就委员会的合理规模而言,这里不能得出精确的结论。一般来说,委员会应大得足以促进对问题的审议,应包括为工作所需的广泛见识或专门知识。但又不能过大以避免浪费时间助长议而不决。有人认为最合适的委员会规模应为至少 5、6 人,但不能超过 15 或

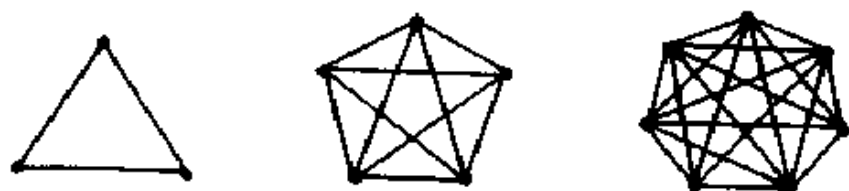


图 10 2 随着委员会规模的增大,委员关系的复杂性也增大

16 人。对小型委员会研究的分析表明理想的委员会规模是 5 个人,如果这 5 个人拥有足够的能解决所面临问题的技术与知识。很明显,委员会成员越多,就越难达到“思想交流”,要使每个人都畅所欲言,所需的时间也越多。

### **3. 成员资格**

必须精心挑选委员会的成员。要使委员会成功,其成员必须是他们想要为之服务的利益的代表。他们必须拥有所需要的权力,能够胜任委员会的工作。最后一点,委员会成员应有善于交流的能力,并有通过综合集体思想而不是通过不适当的妥协来达成集体决策的能力。

### **4. 主题事项**

必须精心选择议题。委员会的工作必须限制在集体讨论可以处理的主要事项上。有些问题适宜于委员会采取行动,而有些却不适合。例如,管辖范围的争端及策略的制定可能较适于集体评议。而有些单独的技术性的问题,可能由一位专业领域的专家解决比较好。

### **5. 会议主席**

会议主席的选定是委员会会议成功的关键。这样的人可以通过为会议作规划、准备议事日程,注意务使委员们事先能得到研究的结果,为讨论或要采取行动提出明确的建议并有效地主持会议,来避免委员会发生浪费和缺点。会议主席掌握会议的基调,统一思想,使讨论不离题。

### **6. 会议记录**

委员会中行之有效的交流通常要求传阅记录并核对结论。有时委员们带着对已商定的事情的不同解释离开会议。为避免这种

情况,最好是认真做好详细的会议记录,并将记录以草案的形式进行传阅,以便更正修改,然后由委员会核准。

## **7. 成本效率**

委员会必须做到值得它付出代价。计算这种收益可能是困难的,特别是无形的因素,如士气、委员地位的提高、委员会作为加强合作精神的培训手段的价值等。但只有当代价由有形和无形的收益相抵后,才可证明委员会是正确的。

## **管理中的其他集团**

尽管委员会作为一种组织手段有着特别的重要性,但这确实只是在各组织中存在的许多集团之一。除了委员会,还有小组、协商会、特别工作组、谈判会议等,这些都涉及到集体活动。

集团的定义可以定为“两个和两个以上的人为达到共同的目标,以统一的方式互相依赖地工作”。一个集团不仅仅是人的集合;而且,通过他们的相互作用,在他们中间产生了需要查明和研究的新的力量和新的特性。目标可能是属于特定的任务,但它也意味着这些人具有共同的忧虑,共同的价值观或思想方式。因而集团的成员因某些社会关系相互吸引。

### **集团的特点**

集团——着重讨论组织中的集团——有一系列的特点。首先,集团成员有一个或一个以上的共同的目标,如产品小组的目标是开发、制造和销售新产品。集团的第二个特点是他们一般要求其成员相互合作,相互交流。没有交流就不可能协调集团成员的努力。第三,集团的成员承担一定的任务。例如在产品小组中,各成员对产品的设计、生产、销售、分配负责。自然,为了完成小组任务,个人的任务是以某种方式相互联系的。第四,集团通常是一个更大的集



团的一部分。产品小组可能属于产品部,产品部门生产许多具有类似性质的产品。大组也可能是由许多小组组成的。所以产品组中可能由一个小组专门从事产品的销售工作。同样,各组之间也相互联系。因而,产品组 A 与产品组 B 在销售它们产品方面可能合作。至此,很明显,着重于各部分联系性的系统观点在理解集团作用上是至关重要的。

还必须看到集团的其他一些社会特征。集团制定要求有关团体成员做到的行为准则。如果成员的行为不符准则,则对他们施加压力,迫使他们遵守。例如,当某个成员因常常工作迟到而受到其他成员的告诫时,便可以起到这种作用。但也有集团可能发生功能出现障碍的情况。硬要有雄心壮志积极性很高的雇员按公认的准则进行生产,而不根据自己的能力生产。

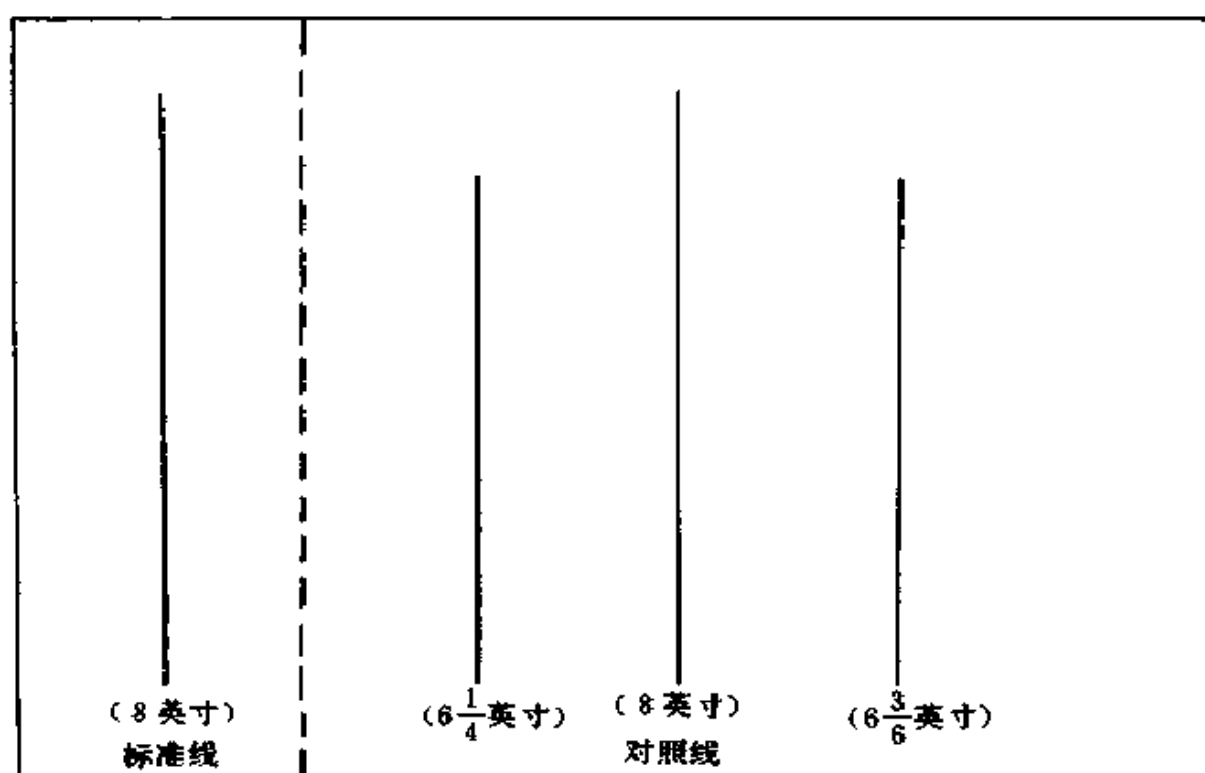


图 10—3 哪条对照线与标准线同样大

### 透视：压力驱使你顺从，你将作怎样的反应？

在一个广为宣传的试验中，S·E·阿施(S. E. Asch)证明了个人在集体压力的影响下趋向于顺从。曾要求一个小组的成员把一条与标准线(8英寸长)同长的三条对照线(分别为 $6\frac{1}{4}$ 英寸、8英寸和 $6\frac{3}{4}$ 英寸长)中的一条找出来(见图10-3)。一个试验小组的成员(被测试对象)不知道所有其他的学生(试验人员的同伙)已接受指示应作错误的回答，比如说， $6\frac{3}{4}$ 英寸长的那条线同8英寸长的标准线一样长。安排被测试对象最后作判断。试验发现，当那些合作人全部回答错误时，一些“天真”的成员作了错误的选择。在后来的回答中，一些被测试对象报告说，他们愿同意大多数人的选择。这说明甚至在一项很不复杂的任务中，人们都可能由于集体的压力作出与自己较好判断相违背的决定。这些调查结论在一定程度上说明了个人在集体压力的影响下趋向于顺从，并说明了这一特点可能怎样导致不太理想的管理决策。

### 集团的作用与优点

集团有许多作用。集团在改变行为、态度、价值观及在训练成员遵守纪律方面是很有威力的。前面已经提到，越轨的成员可能在压力下遵守集体准则。此外，集团还可用于进行决策和谈判。因此，不同背景的集团成员可能将不同的观点带到决策过程中去。然而，这并不意味着集体决策一定比个人决策强。

集体观念对第17章到第19章将要讲到的问题意义深重。特别是不同的集团结构影响着交流模式。因此，当通过某个关键成员的渠道进行交流或当在所有成员间自由地进行交流时，交流是不一样的。如果一群人中的每个成员只与老板交流，很难将他们视为

一个组；小组工作要求所有成员之间公开交流。有效的集体合作也可能会影响动机。如参与制定目标的集团成员可能为实现集团目标而努力。最后，领导必须出现在集团的进程状态中。理解集团观念对于理解领导与下属之间的相互作用和集团之间的相互作用是有帮助的。简而言之，对集团有了了解，对执行管理职能，特别是领导职能是重要的。事实上，集团是有组织生活的，也是非组织生活的。重要的是了解集团是如何工作的，以及在有利用集团采取行动的情况下以有力的和有效的方式用它。

集团对个人也有好处。它事实上为其成员提供社交上的满足，使其有一种归属感，并支助个人的需要。集团的另一个长处是它能促进交流。交流可能是在正式会议上交换意见，也可能是道听途说，集团成员通过非正式的联系得知“公司究竟发生了什么事”。集团还为人们提供安全感，有时成立工会正是为了这个原因——向其会员提供工作保障。最后通过同层次人的承认和接受，集团为提高自尊心提供了机会。

### 集团的缺点

集团活动也可能出现问题。毫无疑问，上文中提到的委员会的缺点在此也是存在的。如同我们在讨论委员会时指出的一样，当只有按最少的共同意见才能达成一项妥协时，或必须推迟作决策时，集团的做法既费时又费钱。主席或一个铁腕成员有可能利用该集团谋私利，而不是为企业谋福利。责任的划分，可能造成没有人感到对决策应负责任。最后一点，一些成员可能对集团实行专制统治，妨碍它正常工作。换言之，我们在委员会中发现的所有问题和危险性，在各集团中也很可能出现。

## 讨论题

1. 某一著名的管理方面纪实小说评论家指出：“我认为那种雇

用十个人去做一个人能做的决定的浪费做法不应再继续下去了。职业管理尽管有其全部的优越性,但它往往促使官僚主义膨胀。”试评论。

2. 区别:“委员会”,“工作组”,“集团”。
3. 在某一组织中,你会建议在哪些方面运用委员会?为什么?
4. 采用委员会的原因是什么?如果有充分的理由,为什么委员会又会常常遭到抨击?
5. “复数主管人”一词的意义是什么?
6. 在职能活动中,什么是个人与委员会行动的相对有效性?说明那些能由委员会最有效地进行的活动。
7. 叙述及讨论误用委员会的性质。
8. 你对使委员会有效地工作有何建议?
9. 组织机构中集团的主要特点是什么?

### 练习与活动步骤

1. 学生分组讨论文章的任一案例。将各班学生分为不同大小的几个组(例如分3、6、9、12人不同的组)。每组要分析一例并提出建议。挑选一名发言人提出小组对案例的看法。发言人是怎样的基础上选出的?发言人与主席的相似点与不同点是什么?讨论不同规模的小组的优点及碰到的问题。你认为是“理想”小组的规模应为多大?
2. 采访两位管理人员,请他们谈谈他们对委员会的体验。他们对委员会是持支持的还是否定的看法?他们认为要使委员会有效而且效益大,最重要的是什么?他们认为最理想的委员会的规模多大?

## 案 例

### 案例 10—1 汉博尔德零售联营

正当大多数零售商盈利下降的时刻,汉博尔德零售联营的利润却大幅度上升。汉博尔德的高级管理人员将这一盈利成绩多半归功于相对新型的管理方法,这种方法着重使用与日本人所采用的相仿的集体决策及人事政策,重点是职业保障以及与雇员和顾客保持融洽关系。

现任董事长(然而即将退休)行使协商一致的管理方法。使管理人员有足够的机会参与大多主要决策。这反过来帮助管理人员了解公司组织各个层次的工作状况。同时,集体管理的方法有利于培养管理人员。例如,某委员会的工作涉及诸如策略问题等政策领域。通过集体参与,年轻的管理人员逐渐熟悉公司所面临的关键问题了。

尽管汉博尔德大多数的管理人员认为集体管理方法很成功,但理查德·纽斯特龙(Richard Newstrom),一名从某名牌工商学院获得硕士学位的年轻管理人员对此方法却不持乐观态度。他认为管理人员参加委员会会议是浪费时间,集体决策是妥协的产物,而且可能不是最佳决策。为了强调他的观点,他引用了一系列有关委员会缺点的陈词滥调。

然而他的同事们却指出,集体管理方法打破了一些部门之间的壁垒,促进了部门之间的协调。他们承认集体制订计划可能是费时的,但计划的实施却很迅速。再者,他们认为集体管理方法鼓励管理人员们去探索比个人决策更多的可供选择方案,有年龄不同、观点不同的人参加,是一种投入。

纽斯特龙不同意其同事的意见。他指出汉博尔德公司集体管理之所以行得通,只是由于董事长的管理风格,一旦他退休,管理

人员之间的合作也就结束了。

1. 集体决策方法的优缺点各是什么？
2. 对委员会持否定态度的原因是什么？
3. 怎样才能使委员会或工作组更有效地工作？

## **案例 10—2 加利福尼亚大学的委员会管理**

许多大学，特别是规模大的大学，广泛采用委员会管理方法进行工作，尤其是在选择及提升在任的副教授和教授时更是如此。在这个方面广泛使用委员会的大学的一个实例，可由加利福尼亚大学的各分校体现出来的。

加利福尼亚大学在任命或提升副教授和教授（两者都有任期）时，采取如下步骤：

- 候选人由他（或她）所在院系的人事委员会仔细审查。
- 如果候选人通过了上述第一道审查，则将该动议送交到主席或系主任审查，然后送到学院执行副校长，由他转给学院预算及晋升委员会。
- 预算及晋升委员会立即将该案提交一个经特别任命的五位教职员组成的特设委员会，该委员会中只有一至二名成名可以属于候选人所在院系的。
- 特设委员会审查该案，然后向预算及晋升委员会提出建议。
- 预算及晋升委员会审查该案，并向学院执行副院长及院长提出建议
- 学院执行副院长和院长审核材料，审核后将案卷连同建议一起送交大学学术副院长。
- 大学学术副院长及院长审核后，如他们同意这项动议，则将该案随同对此将采取行动的提议一起交大学的评议委员会，请他们采取最后行动。

1. 如果你申请评选或晋升，你愿意受这样的委员会制度的审查吗？

2. 你认为这种程序的力量或弱点是什么？
3. 假如你看到了在这种委员会的管理中有一些弱点而且也许是危险，你提议应做些什么？

## 第 11 章 有效的组织工作及组织文化

### 【本章主要目的】

读完本章后,你应该能够:

1. 认识到组织工作中某些常见的错误。
2. 通过计划来避免在组织工作中出错。
3. 指出怎样凭借保持灵活性以及使全体人员有效工作就能改善组织工作。
4. 明确组织结构以避免争论,并确保对组织工作的了解。
5. 促进及发展适当的组织文化。
6. 认识到有效的组织工作取决于当时的情况。
7. 总结在设计组织结构时需要牢记的一些主要原则和指导方针。

组织工作包括发展一个能有效执行的职务结构。组织工作需要有一个网状的决策与交流的中心,以协调为实现集体和企业的目标而做出的努力。为了使一个组织正常工作,必须使大家了解该组织的结构,必须将原则付诸实施。正如本书开头强调的那样,组织工作,如同管理工作一样,不存在某一最佳方法,怎样才行得通始终视具体情况而定。

### 组织工作中的一些错误

尽管组织工作的某些错误的性质是明显的,并且干扰着个人



和企业的目标,但是这些错误仍持续出现,则是表明管理工作的困难,管理人员的不成熟,或两者兼而有之的鲜明证据。

## 1. 计划不当

一个企业在其目标、计划及外部环境改变很久以后,仍继续沿用传统的组织结构,这种情况并不罕见。例如,一家公司的商业环境早已从生产导向型(如:典型的卖方市场)转向市场导向型(如:典型的买方市场),但其产品研究开发部门仍由其制造部门控制管理。又如,当产品组合以及综合的非集权的利润责任制需要有分权的产品事务部时,公司仍沿袭原有的职能组织结构。

同样,公司可能需要目前缺乏的那种管理人员,或者发现有些管理人员已跟不上公司发展的速度或已不符合公司目前的需要。

一些发展中的小型企业经常犯这样的错误,总是认为原来的雇员能随着公司的发展而成长,结果却发现一位非常出色的工程设计师被委任为工程部副总经理后无法胜任这个更高的工程部主要负责人的职务,或是一位过去非常称职的生产管理人员不能当一个更大的制造部门的主任。

计划的另一准则涉及到围绕人员进行组织工作。组织结构的更改必须考虑到人的因素。要设法充分发挥雇员的长处,避免他们的弱点,有许多理由说明这一点。但要管理人员在基本上围绕人员进行工作时常常会忽视一些事实。首先,以这种方式进行组织工作的管理人员不能保证所有基础工作都已包括,所有必要的任务都有人去承担了。其次,有这样一种危险,即不同的人会希望干同样的事情,其结果是会引起冲突及多重指挥。第三,人们以各种方式进入和离开一个企业——通过退休、辞职、提升或死亡——这样使得围绕人员的组织工作充满危险性,一旦他们的职位空缺,很难正确说明并适当地补缺。

当企业不能就与过去和现在有本质区别的将来制定出适当的计划时,就会产生此类错误。管理人员应看到未来,确定什么样类

型的组织结构最能满足将来的需要,什么样的人选是为组织服务的最佳人选。

## **2. 未能弄清楚相互关系**

未能弄清组织中的相互关系,比起其他错误来,是引起摩擦、玩弄权术以及效率低下的更主要的原因,既然职权与责任对行动来讲很关键,那么,对这两点缺乏明确的了解就意味着组织成员对自己在企业中应起的作用不了解。这并不是说需要对工作作详细地说明或人们不可能做为一个工作组来发挥作用。虽然有些企业领导人为拥有一支没有具体任务和权限的下属队伍而自豪,但任何一位体育教练都可能会告诫他们,这样的一支队伍不过是一些互相妒忌、靠不住、推卸责任、争权夺利的人的乌合之众而已。

## **3. 不授权**

组织生活中常常可以听到这样的抱怨,即管理人员不愿给本组织的下级授予决策权。在某些企业中,需要统一政策,也可能由一名或少数几名管理人员来作决策,这样就既不需要也不希望分散职权。但是决策渠道的阻塞,过多地将不重要的问题提交上级处理,使最高层管理人员埋头于细枝末节、连续不断地“救火”和“会议危机”中,以及组织的下层管理人员的培养欠缺,所有这些都表明,在本应授权的范围内不授权显然是一个错误。

## **4. 不能均衡地授权**

组织工作的另一个错误是未能保持均衡的授权。换句话说,也就是有些管理人员——在分散职权的热情鼓舞下——过多地将决策权在组织中下放。这样可能会将决策权下放至组织结构的最底层,并可能形成一个独立的卫星组织系统。即使没有到达这个极端,过多的授权也会使组织失败。

正如我们在职权分散那章提到的那样,最高层管理人员必须

保持某些职权,特别是影响到整个公司的决策权,并且至少有足以对计划和下属人员的业绩审查的职权。主管人员不应该忘记有些职权是不能授予的。他们也不应忽视这样一个事实:他们必须保持足够的权力以保当他们的确将权力授予一位下属人员时,他能按照授权所希望的方式和目的来使用这个职权。

## **5. 将权力系统与信息系统相混淆**

广开信息渠道可以减少各层次组织及各部门问题和费用。除非是机密的信息(并且商业界、政府和其他企业滥用这种保密机制),否则没有任何理由要求信息系统遵循权力系统。也就是说,有关的信息应该广泛地提供给本组织各级人员。信息的收集应与决策的作出分开,因为只有后者才需要有管理职权。企业往往迫使信息系统应遵循权力系统,而遵照一连串命令去做的唯一理由是为了保持决策权的完整和责任的分明。

## **6. 授权而没有使其任责**

管理不当的一个重要原因是授予某人权力而没有使他负起责任。授其权力并不等于授其责任;上级对其下属的正当行使权力仍负有责任。任何其他的上下级关系都会导致组织上的无秩序。但是,那些被授予权力者也必须愿意对自己的行为负责。

## **7. 有责无权**

下属人员通常报怨的是,上司要他们对成果责担承任,但却不授予其完成的权力。其中有些怨言是没有道理的,是基于他们误解了如下事实:下级人员不大可能在任何领域里掌有无限的权力,因为他们的行动必须与其他职位上的人们的行动相配合,而且必须符合政策。下属人员常常认为他们的工作包罗一切,忘记了他们的职权必须只限于自己的部门,并在政策指导方针的控制范围。

然而,通常有些怨言是有道理的;管理人员有时在自己也没意

识到他们会这样做的情况下,要求下属对某些成果负责,但下属却没有权力来完成。如果已明确宣布了组织界线及职责,这个问题就不会发生,但是如果职责结构是不明确或含混不清的,就会发生这个问题。

## 8. 漫不经心地使用参谋机构

有许多正当的理由使用一名参谋助手或参谋专家,甚至建立完整的顾问部门。然而也存在着这种危险,上级使用参谋人员逐渐削弱了那些参谋人员本应只是向其提供建议的管理人员的权力。

还有一种常有的危险,最高层的管理人员可能会使自己陷入参谋专家的包围中,逐渐全神贯注于参谋专家的工作,以致在他们的议事日程上排除了需用于工作在直线上的下属人员的时间和关心;或者可能交给直线管理人员处理更为适当的问题却交给了参谋人员去解决。

在其他情况下,参谋人员行使着未经授予他们的直线权力。这容易理解,当参谋专家非常清楚应如何应付某种情形,而对这种情况负有责任的直线管理人员却拖拖拉拉不知如何下手时,这些专家会变得很不耐烦。就是这种使得参谋专家有价值的品质——专业知识——也使得他们对指示不耐烦去等。然而,如果他们在没有明确授权的情况下擅自行使权力,则不仅会削弱负有责任的直线管理人员的职权,而且也会破坏指挥的统一。

## 9. 误用职能权力

也许对有效的管理构成更大危险的是,由于对职能权力的授权未作规定和不加限制而产生的问题。这种情况尤为普遍,这是因为现代企业的复杂性经常会产生这样的一些情况,需要授予某居于支配地位的参谋或服务部门以职权,以支配本组织其他部门的活动。

在寻求专门化系统和寻求技术专家意见的好处的过程中,管

理人员常常以牺牲经营部门为代价过分地拔高了参谋和服务部门的作用。许多直线管理人员——从负责经营的副总经理到最基层的检查员——都有正当的理由感受到，企业正由行使职能权力的参谋部门及服务部门管理着。例如，人事部可能在未与直线部门的管理人员协商的情况下，根据心理测验结果为直线部门雇用工作人员。

## 10. 多方面的服从

职能权力过多的主要危险是破坏了指派的统一。我们只需观察一下任一典型的大型或中型企业的各个部门就可以发现这种破坏现象是怎样发生的。总会计师规定整个公司的会计程序，采购部主任指导怎样以及在何处采购。人事部经理命令（通常根据工会合同或政府条令）怎样将工作人员分类以便计算报酬，怎样规定休假时间以及应该工作多少小时。运输经理控制货运的路线。法律总顾问坚持所有合同必须经过他或她的同意，必须以指定的形式订立。公共关系主任要求管理人员和其他雇员所有对公众的发言必须经过批准或符合规定的方针。税收主任审查所有关于税收问题的结算方案决策。

这样，由于这些参谋专家及提供服务的专家们对本组织的其他部门具有一定程度的直线权限，加上在各部门和各地区中存在类似的集团，业务管理人员发现他们除了必须受主管上级（这些人通常对他们的工资等级及提升机会具有决定权）的领导，还要受许多具有职能权力人员指导的约束。毫不奇怪，许多管理人员，特别是层次较低的管理人员，处于如此之多的职能权威人士之中实在感到灰心丧气。

## 11. 对服务部门职能的误解

服务部门通常被视为与实现企业主要目标的关系不大，但事实上他们与其他业务部门一样有直接的关系。有些人，特别是在那

些被视为直线部门的人们,常常认为服务部门相对来说是多余的,不重要的,因此成为随时有可能被忽视的一个部门。

在另一方面,许多服务部门错误地认为他们的职能对其本身就是目的,而不是为其他部门提供服务的。因此,采购部门可能没有认识到他的目的是高效率地采购法定部门订购的物品;统计部门也许会忘记他的存在是应向其他部门提供其所需要的数据,而不是去编制他自己选择的报告。

也许对服务部门的最大误用可总结为这样的话“高效的低效率”。当管理人员建立服务部门时,他更多注意的是节省费用而不注意整个企业的效率,这样,一个高“效率”的服务部门可能会做一项无效能的服务工作。例如:建立一个低成本的中心招聘科,如果征聘的雇员都不符合公司的需要,那么设置这个科就没有取得什么成绩。

## 12. 组织过于复杂和不够完善

企业的结构只是一个为了使人们能有效地工作的系统。组织过于复杂通常是由于没有将这一概念用于实际而造成的结果。管理人员通过设立太多的级层使组织结构过度复杂化,忽视了高效率要求管理人员管理尽可能多下属人员的事实。管理跨度狭窄,反映出对管理跨度原则的误解,反映出在管理上不能缩短保持必要人际关系所需的时间,反映出管理时间的不足——这通常是由于分派任务和授权不当引起的。同样,参谋及服务的活动或部门增多可能是由于对直线下属人员授权不合理,以及过分片面注重服务的专业化和效率,以致忽视了企业更大范围的运转。

管理人员任命不必要的直线助手(如副经理或经理助理)也会使组织过于复杂化。当管理人员想将时间用到本部门以外的事情上时,或在他们较长一段时间离开工作岗位期间,或当他们想在某一特定范围,如工程,授权代表行使直线权力,或在一位即将正式就任管理职务的下属人员有限的训练期内,在上述各种情况下,有

一位直线助手是合理的。而在其他情况下,这种做法将会造成管理人员与其下属人员的分离以及产生究竟谁是真正的上司的混乱,这就使得我们作出这一结论,应小心并少量采取这种做法。

有时,程序过多是与组织结构的过分复杂混淆在一起的。过于复杂的组织结构——特别是与职能权力交织在一起时——会产生过繁的程序。但是,往往归咎于组织过于复杂而造成的官样文章实际上是由计划工作不善而造成的。没有把程序看成是计划——并且未能像重视其他几种计划那样来对待程序——往往造成复杂得令人迷惑并且甚至是不必要的程序。

与此相似,人们往往把委员会过多,消耗了管理人员及其工作人员的时间和精力,归咎于组织过于复杂而不是组织得不善(特别是在委员会决策比个人决策优越的情况下)。委员会过多是由于被授权的职位太多或授权不明确产生的。这实际上表明组织的不完善。

## 通过计划来避免出错

如同其他的管理职能一样,良好的组织必须确定目标并且有条理地进行规划。正如厄威克在他不朽的名著中所述的那样:“(在组织中)缺乏设计是没有道理的,是要吃苦头的,是浪费的,无效能的。”说它是没有道理的,是因为不管是工程技术问题还是社会实践,首先应有良好的设计或规划。说它是要吃苦头的,是因为“组织上缺乏设计的主要受害者是那些在企业中工作的个人”。说它是浪费的,是因为“除非按职能专业化的界线把各项工作结成整体,否则就无法培训新人去接替那些晋升、辞职或退休者留下的职位”。说它是无效能的,是因为除非根据原则进行管理,否则将凭个性进行管理,而由此导致公司内部的争权夺利,因为“一旦在建造时忽视了基本的设计原则时,一部机器就不会顺利运转”。

## 为达到理想目标的规划

找出一个理想的组织以反映企业在特定环境下实现的目标，是制订计划的原动力。这就需要制订组织的主要方针，考虑企业管理人员的组织原则（例如，是否应尽可能集中权力或是否公司应将其业务划分为半独立产品部门或地区分公司），以及勾画出相应的职权关系。像一切计划一样，所确定的最终形式，极少一直保持不变，对理想计划的不断改造通常是必要的。尽管这样，理想的组织计划应构成一个标准，管理人员将它与目前的结构相比较，就能够了解在可能的情况下应作怎样的改革。

组织者始终小心谨慎，不可被对组织工作的一般看法所迷惑。因为，适用于某一公司的方法不一定在别的公司行得通。组织原则具有普遍应用性，但是在运用这些原则时，应考虑到每个公司的经营状况及具体需求。组织结构都应根据实际情况而定。

## 按人的因素修改

如果合用人员不适应理想的组织结构而且不能够也不应该把他们放在一边时，那么唯一的选择只能修改结构以适应个人的能力、态度或局限性。这种改变也许有点像围绕着人来进行组织工作，区别就在于，在这种情况下首先是围绕着为了应达到的目标和应行进的活动而进行组织的，然后才按人员的因素进行修改。因此，无论何时出现人事变动，计划工作都将会减少对原则妥协的必要。

## 组织工作计划的优点

计划组织结构有助于测定将来人员的需求以及所需要的培训方案。如果一个企业不知道将来需要些什么样的管理人员，他们应具有什么样的经验，那就无法明智地征聘员工并培训他们。

再者，通过组织计划能够暴露弱点。如果将实际的组织结构与



理想的组织结构相比,重复工作、职权界线不明确、信息交流时间过长、官样文章太多及陈规旧习等弊病就将充分显示出来了。

## 避免组织的僵化

组织计划工作的一个基本优点是避免组织僵化。许多企业,特别是那些经营多年的企业,已变得太僵化了,无法通过有效的组织结构的第一项检验标准——具有能适应环境变化及能应付新的偶发事件的能力。这种对变革的阻力可以使组织的效能严重丧失。

### 僵化的表现

一些历史较长的公司可提供很多僵化的证据:组织的形式已不再适合时代,某一地区的组织由于通讯的改善可以被取消或扩大,或者对于一个扩大了的需要权力分散的企业来说,结构却过分高度集中了。

### 重新组织以避免僵化

尽管重新组织的意图是为了适应企业环境的变化,但是还有其他迫使企业重新组织的原因。与企业环境有关的原因包括,由于主要财产的买卖而造成经营上的变化,生产线及销售方式的变化,商业的周期,竞争的影响,新的生产技术,工会政策,政府的管制及财产政策,以及当前对组织工作的认识状况。新的方法和原则可能是逐步适用的,例如允许管理人员去管理公司的一些半独立的分散经营单位来培养他们。新的方法也许也开始采用,比如通过大大地分散权力以取得适当的财政控制的方法。

再者,新的总裁、副总裁以及各部门的负责人都可能有自己的一些对组织的明确想法。组织的改变可能仅由于新的管理人员,基于他们过去的经历所形成的想法而产生的进行改革的愿望。也可能由于他们管理方式及他们的个性,需要一个经过改革的组织者

结构。

另外,重新组织可能是由于现存的结构中已被证实的缺陷而引起的,有些缺陷是由于组织的弱点造成的:管理跨度过大,委员会人数过多,缺少统一的政策,决策缓慢,未能达到目标,不能按计划完成工作,成本过高,财务控制失效等。其他的缺陷可能是由于管理人员管理不当而造成的。某一管理人员缺乏知识或技能,并且由于某些原因不能替换,如果通过组织工作,将很多决策权转移到另一个职位上去,就可避免上述情况。

重新组织也可以解决管理人员之间的个性冲突。人事冲突发展到很严重的地步时,也只有通过重新组织才能解决。

## 调整及改革的需要

除了迫切需要重新组织的原因外,还有只是为了使组织结构不致成为一潭死水而进行适度和持续调整的某些需要。当组织中的每个人都明白他们的职位随时都可能变化时,“帝国大厦”(即建立一个大型组织以使得管理人员显得更加重要)就不那么有吸引力了。就像一位公司总裁告诫下属那样:“不必费心建立什么帝国了,因为我可以向你保证,三年之后,你不会再在你现在的职位上。”一些管理人员意识到组织结构必须是生机勃勃的,从而对结构做出改变以使下属人员习惯于改革。

对于发展一种适应变革的传统还有许多理由。习惯于变革的人们往往会接受这种传统,不会在当改革的需要已发展到必须彻底变革阶段时灰心失望,丧失勇气。但另一方面,持续进行重大改组的公司会破坏士气,人们会花费大量时间去猜测组织的变化将对自己有什么影响。

## 使参谋人员有效地工作

直线负责人与参谋人员之间的问题不仅仅是组织机构面对的

最难以解决的问题之一，而且也是造成大量低效益的根源。解决这种问题，需要很高的管理技能，对原则的认真注意，对人员的耐心教育。

## **理解职权关系**

主管人员如果想解决上述直线部门与参谋部门之间的问题，必须理解职权关系的性质。只要管理人员将直线部门和参谋部门看成是人的团体或活动集团（比如，服务部门），就会产生混乱。直线部门与参谋部门是有职权关系的，许多工作都有两者的因素。直线的意思是作出决策并遵照执行，另一方面，参谋指有协助并提出建议的权利。简而言之，直线可以“吩咐”，但参谋必须“出售”（它的建议）。

## **使直线部门倾听参谋部门的意见**

如果说参谋部门提出忠告及建议的确是无可非议的，那是因为人们需要专家提供援助或从那些本没有更迫切的责任提供这种援助的人们那里得到帮助。很明显，如果不采用参谋部门的帮助，就有理由取消这个部门。直线部门的管理人员应该认识到精明强干的参谋部门的助手们提出建议是为了帮助他们，而不是暗中破坏或进行非难。虽然直线部门与参谋部门之间的摩擦有时是由于参谋部门人员不称职或过于热忱造成的，然而直线部门高级管理人员有时过分认真地捍卫自己的权威，并且对他们本来非常需要的帮助也表示不满，这样也会引起麻烦。

应该鼓励或要求直线部门的管理人员与参谋部门人员协商。一旦采用参谋部门对直线部门强制帮助的做法，使直线部门必须听取参谋部门的意见，那么，企业将会搞得很好。例如，在通用汽车公司，制造部门的管理人员在向总经理或财务委员会提出一项主要方案或方针前，要同总部的参谋部门进行协商。也许没有人要求他们这么做，但是他们可能觉得这种做法会使他们的建议更顺利

地通过；如果他们能以与有关的参谋部门联合的姿态出现，那么，采纳他们建议的可能性无疑会更大了。

## **使参谋部门时刻了解情况**

人们通常批评参谋部门，说他们是在真空中工作的，不理解直线管理人员工作的复杂性，或在提出建议时忽视一些重要事实。这些批评在一定程度上是有根据的，因为不能期望参谋专家们对某一管理人员工作的所有细节都了解。专家们应该注意，他们的建议仍涉及自己权限之内的事情。而当建议只涉及部门问题时，业务管理人员不应该太依赖该建议。

许多批评的引起是因为没有使参谋部门的人员能时刻了解他们管辖范围内问题的情况。在这种情况下，即使最能干的助手也无法提出合适的提议。如果直线管理人员未能将影响他们工作的决定通知参谋部门或者他们没有为参谋部门取得有关具体问题的必要情报铺平道路——通过对合作的宣布和要求，参谋部门就无法如预期那样地工作。参谋部门的人员使他们的上级从必要的收集和分析情报工作中解脱出来，以此表明了自己存在的合理性。

## **需要完整的参谋工作**

许多参谋部门的工作人员忽视了这样一个事实，即：为了提供最大的帮助，他们的建议必须是很完整的，以使直线部门的管理人员能作出简单的肯定或否定的回答。参谋部门助理人员应该成为问题的解决者而不是制造者。当他们的建议是不明确的或模棱两可的时候，当他们的结论是错误时，当他们没有考虑到全面事实或没有与受其所提出的解决方法严重影响的人员进行商讨时，当他们未向上级指出所提建议中的潜在危险以及优点时，他们就为管理人员制造了问题。

完整的参谋工作的含义是指，在对问题作了全面考虑，取得了受重大影响的人员的允许，对如何避免所涉及的困难提出了建议，

并且通常准备好一套书面材料——书信、指示、工作介绍,说明书——这样,使管理人员不需要再进一步研究、召开冗长的会议或做不必要的工作就可以采纳或是否决这个建议。如果一项建议被采纳,彻底的参谋工作就为直线管理人员提供了将其付诸实施的方法。在参谋位置上学习去做这些事的人可以发现自己受到高度评价和赏识。

### **使参谋工作成为组织生活的一种方式**

对参谋职权的理解为组织生活的方式奠定了基础。无论哪里使用参谋人员,他们的责任就是发展并保持一种良好的人际关系的气氛。实质上,参谋助手的任务就是使负有责任的直线管理人员看起来是“好样的”,并帮助他们使工作做得更好。作为一名参谋助手,他不期望每提出一个主意便有一份功劳。这不仅因为此种做法肯定会使本来就不喜欢参谋助手的工作才能显示的直线部门同事们疏远参谋人员,而且因为直线部门的主管人员若接受了参谋人员的建议,就承担了实施这一建议的责任。

甚至在最好的情况下,也很难协调直线部门和参谋部门间的权限,因为必须说服人们彼此配合。参谋部门的工作人员必须赢得并保持其工作伙伴的信任。参谋人员必须与业务部门保持密切联系,熟悉其部门内管理人员与工作人员,了解他们的问题。他们必须通过言传和身教说服直线部门的伙伴,使其相信直线主管人员万事如意就是参谋部门人员的最大利益,并且他们必须在大加赞扬他们所帮助的人员所作贡献的同时贬低自己的贡献。当直线主管人员请参谋人员提出要求并请求他们研究其问题时,参谋部门的工作人员已成功地发挥了作用。

### **明确责任 避免冲突**

组织中产生矛盾的一个重要原因是人们不了解自己及同事的

职责。一种组织结构无论把它设想得怎样完善,人们必须懂得它,以使它工作。适当地使用组织结构图、精确的职位说明、明确职权关系和信息关系,并介绍具体职位的具体目标,将大大有助于人们的理解。

组织结构图

任何一种组织结构,即使是很不完善的组织结构都可以用图来表示,因为图只是显示出各个部门是怎样按照基本的职权范围联结在一起的。因此,有时发现最高管理人员以不需有一张组织结构图为自豪或感到应把这些图保密起来,则令人有些惊讶了。

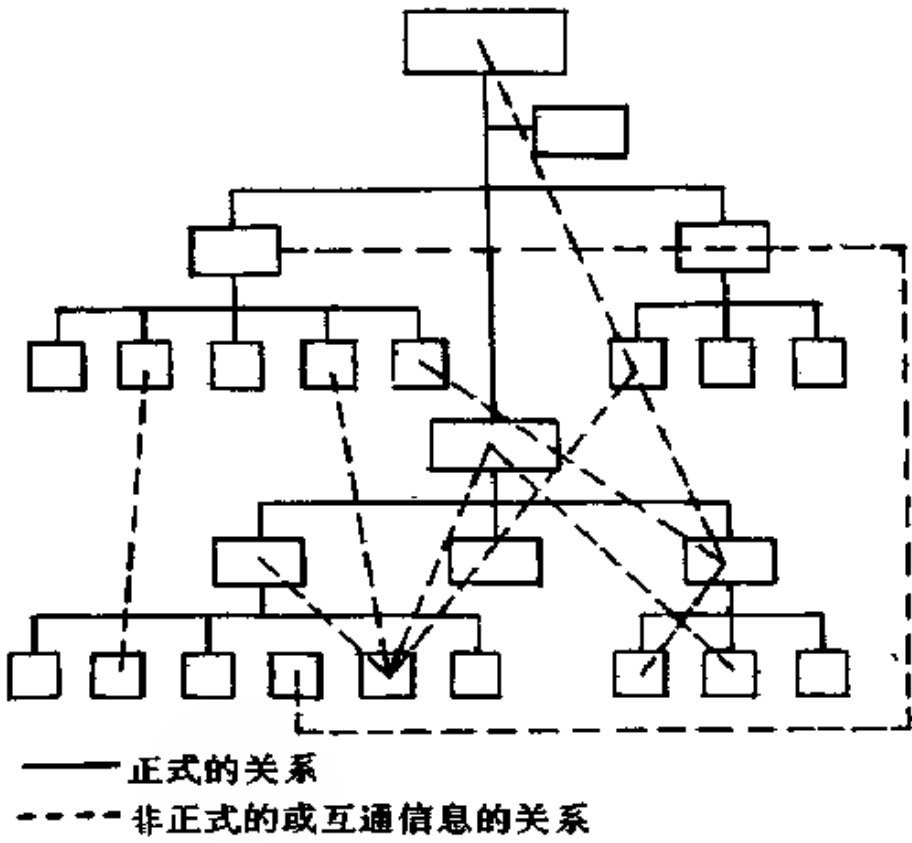


图 11—1 正式的和非正式的或信息沟通组织结构图  
优点:某位著名的制造商曾经说过,虽然就他的工厂而言,他

能看出组织架构图是有些用处的,但他从来就拒绝绘制一张工厂负责人这一级以上的组织架构图。他的论点是,图表往往很明显地使人感觉到高人一等或低人一等,图表往往会破坏集体合作气氛,使那些在图表中占有一个方框的人有太强烈的“所有”感。另一位高层管理人员也曾说过:如果不用图表来表示组织结构,则可以更方便地改变组织结构,并且没有这张图同样会给没有图表明位置的中层管理人员一种竞争动力,鼓励他们争取更高的职位。

这些不愿绘制组织架构图的理由显然是站不住脚的。上下级关系并非是因为图表而存在,而是因基本的领导关系而存在。至于由于一张图而产生的过度舒服感和那些已“功成名就”的人不谋进取,这些都是最高层领导人的问题——是应根据企业环境的需求改组的问题,是树立适应变革传统的问题,是要使下级管理人员不断符合适当的而且明确的工作业绩标准的问题。

那些认为集体精神可以在不明确的上下级关系的情况下产生是在自欺欺人,他们是在为耍弄权术、搞阴谋、进行阻挠、推卸责任、缺乏合作精神、工作重复、政策含混不清、决策犹豫不定和其他的组织的低效率的种种表现提供生长的温床。

由于组织架构图把决策权的范围在图上表示出来了,有时仅在绘制组织结构的图中就能显示出结构中的不一致性和复杂性,并引导给予改正。组织架构图还可以向管理人员和新成员揭示他们是怎样在整个组织中联系在一起的。

**局限性:**组织架构图有一些重大的局限性。首先,一幅组织架构图只显示正式的权力关系,省略了许多有意义的非正式的及交流信息的关系,图 11—1 显示了某个典型企业中许多但远非全部的非正式关系。它还显示出了主要的直线关系即正式的关系。但它不能表示在组织结构中任一点到底存在多大权力。虽然可以用不同粗细的线段来绘制组织架构图以表示大小不同程度的正式权力,但职权却不是能用这种方式来测量的。而且如果画出许多表示非正式关系的线和许多表示交流信息的线,则这些线条将使结构

图十分复杂,使得人们无法了解。

许多结构图表现的是应该是这样的或惯常是这样的结构,并没有表示实际的组织结构。有的管理人员对重新设计组织图犹豫不决或不予重视,忘记了组织结构是动态的,不应让其过时。

有关组织结构图的另一个难处是,个人可能将职权关系与地位混淆起来。向公司总裁汇报的高级职员会出现在组织结构图的最上端,而某一地区的直线的高级职员会出现在比他低一至两个层次的位置。尽管想把制图工作做好,努力使图中各个层次与表示企业重要性的层次相一致,但并不总是能做到这点,这个问题可以这样处理:明确指出职权关系,并通过表示地位的最佳象征——工资及奖金的级别差异。例如,没有人听说通用汽车公司雪佛莱的总经理会因他的职位在图中位置比公司秘书低而感到低人一等。

### 职位说明书及批准授权示意图

每一管理职位都应加以明确说明。良好的职位说明书使人人都知道任职人员应做什么事。当代的职位说明并不是对个人应进行的全部活动的详细记录,当然也不指定如何进行这些活动。确切地说,它应该说明职位的基本职能,管理人员对主要最终结果应付责任的范围,所涉及的汇报工作的关系;它应提及现行的批准授权图以明确该职位的权力,还应提及有关最终结果范围的一套现行的可核实的目标。

职位说明书有许多优点。由于每一种都经过分析,义务和责任很清楚,重复或被忽视的职责也暴露出来了。迫使人们考虑应该做什么和由谁去做,更值得去努力。职位说明书的好处还有:在培训新的管理人员方面,在制订对候选人员要求的条件方面,在规定工资级别方面,可以提供指导,作为控制组织的一种方法,职位说明书为判断是否需要某一职位提供了标准,以及如果该职位是必要的,那么它在结构中的组织层次和确切的位置应在哪里。

在第9章已讨论过,用于规定和明确关系最有力的工具之一



就是管理人员批准授权图。通过说明组织中的位置,明确了职权的关系,从而表明了谁有批准和作出承诺之权,并表示出个人的职位职权。

## 确保对组织工作的理解

为了组织结构正常工作,企业中的全体成员必须了解企业的组织结构。这就需要进行教育。此外,由于非正式的组织是正式组织的补充,故企业成员必须了解非正式及正式组织的一般运转。

### 讲解组织工作的性质

许多周密设想的组织计划之所以失败,是由于该组织的成员不理解这些计划。一本撰写得很好的组织手册——包括有关组织的原理、方案、结构图及职位简要说明——大大有助于成员们理解本组织。如果用文字及图表来说明一个组织结构,则比不这么做使人有更多的了解机会。然而,即使文字写得再完美,图又绘制得十分好,也不一定能对每个读者传递相同的意思,所以,讲实际的管理人员不能只停留在文字说明上。他们必须向在各自岗位上的工作人员讲解有关组织结构的意义,他们在此结构中的职位及所涉及的关系。

要做到这点,管理人员可通过个别交谈,通过参谋人员或特别会议,或只是通过观察组织结构是如何工作的。如果下属人员将应该由他们自己作出的决定提交给直线的上级,管理人员就可以利用此机会明确权限。同样,如果某一单位内成员之间的联系似乎不太充分,管理人员可以从组织结构设计好不好,理解得好不好方面找原因。过多的集体会议或过多的委员会工作,对于管理人员来讲是一种告诫人们该去做一些调查的信号。因此,管理人员有责任不断讲解组织工作的基本原则,如果他们不这样做,他们的企业或部门将会倒闭。

## 承认非正式组织的重要性

使正式组织更有效地工作的另一种方式是承认非正式组织，并充分利用它，关于非正式组织的性质及其与正式组织的区别，我们已在第7章讨论过了。许多非正式组织产生于运行中的正式组织，包括通常在组织结构图中未显示的组织内部相互关系。例如，不成文的组织行为规则，“了解事物内情”的方法，在企业中某人拥有来自他的职位的权力，以及聊天等。众所周知的一个重要的非正式组织的实例是“传播小道消息”，几乎存在于每一部门每一组织中。

传播小道消息：非正式组织往往是在这种情形下出现的，一个正式组织（也许是公司的一个部门）中的成员相互十分了解，足以用与该企业有关的某种方式相告一些消息——有时只不过是闲聊。在典型的企业中——成员们每天利用大量时间从小道消息中获取实质性的保障和地位，也获得了社交上的满足——想知道有关组织及其成员情况的欲望非常强烈，因此这种消息在相互了解和信任的人们之间很快地传播着。

当然，小道消息是由于那些不是对整个集体公开的消息而兴起的，不论是因为这种消息被看成是机密的，或是因为不宜由正式的渠道传播，或是因为像闲谈这样一类消息绝不会加以公开传扬。即使管理人员有意地通过公司公告或新闻简报迅速地向其雇员传递消息，也绝不会完全地、迅速地披露人们感兴趣的所有消息，以使小道消息毫无意义。

既然所有非正式组织实质上适应了人们相互联系的需要，因此，小道消息是不可避免的，也是有价值的。事实上，头脑灵活的最高层领导人员可能会明智地给小道消息提供正确的消息，因为这对迅速传递消息是十分有效的，据说，管理人员或亲自，或更经常地通过他信任的参谋或秘书，探听小道消息。

益处：非正式组织给正式组织带来了一种粘合力，它给正式组

织成员带来一种归属感、地位感、自尊感和满足感。许多管理人员很明白这一事实,并有意识地使用非正式组织作为交流的渠道和雇员精神面貌的塑造工具。

## 促进适当的组织文化

组织的效力也受组织文化的影响。组织文化影响着计划、组织、人事、领导和控制等各项管理职能的实施方式(见表 11-1 的说明)。如果可以任意选择,人们大都更愿意在 B 环境下工作,在这种环境下,人们可以参与决策的过程。评价一个人是根据他(她)的工作业绩而不是根据他与人的交情,人们可以与各方公开交往,人们有行使很大程度的自我管理的机会。彼得斯和沃特曼,一本关于管理方面的畅销书的作者,在寻找最佳公司的过程中发现,这些公司组织的特征是凝聚力文化占支配地位。

但是,对社团文化重要性的承认并不是一件新鲜事(虽然有些管理学巨头要你相信它)。2000 年前,在公元前 431 年,古希腊的伯里克利曾雄辩地敦促正在与斯巴达人作战的雅典人要坚持民主的本色、信息交流不拘形式、个人尊严的重要性和根据业绩晋升这类的价值观念。伯里克利认识到这些根本价值也许就是成败之关键。可能你会注意到这些观念与当今美国公司信奉的观点没有什么不同。

表 11-1 组织文化和管理实践的说明

环境 A	环境 B
计 划	
以个人独断方式制定目标 集中决策	有许多人参与制定目标 分散决策
组 织	
权力集中 对权力作严密规定	权力分散 对权力作大致规定

续上表

环境 A	环境 B
人 事	
根据与人的交情选择人员	根据业绩标准选择人员
按严格规定的专业进行培训	按许多职能领域进行培训
领 导	
管理人员行使指令性领导方式	管理人员实行参与性领导方式
交流方式是自上而下	交流方式有自上而下,自下而上 横向和对角线式的交流
控 制	
上级行使严格管理	个人行使自我管理
重点在财务标准上	重点在许多标准上

## 组织文化的定义

文化与组织联系在一起的时候,指成员所共有的总的行为方式、共同的信仰及价值观。可从人们在一组织范围内的所说、所做、所想中推断出它的文化。组织文化涉及到在一段时间内对知识、信仰的行为方式的了解和传播。这也就是说组织文化是相当稳定,变化不快的。它往往为公司确定了风气并奠定了人们的行为准则。我们当中的许多人都曾听到过的一些口号,使我们得出了公司的主张是什么。下面是几个例子:

通用电气公司的口号是:“我们最重要的产品是进步。”

美国电话电报公司为它们的“全世界服务”而骄傲。

杜邦公司“通过化学的办法为改善生活而生产更好的产品”。

德尔塔航空公司用这样一句口号来描述它的内部气氛:“德尔塔的家庭情感。”

同样,国际商用机器公司以其服务,西尔斯以其质量和价格,履带拖拉机公司以其 24 小时的零件服务,波拉罗伊德公司以其创

新精神,梅塔格公司以其可靠性而著称。的确,往往从口号中表现出来的这些公司的倾向性有助于其企业的成功经营。

### **领导人对组织文化的影响**

主管人员,特别是高层主管人员是企业风气的创立者。他们的价值观影响着企业发展的方向。虽然“价值观”这个词的用法不同,但我们把价值观当作是一种相当持久的信念,它告诉人们什么是对的,什么是错的,并指导着公司雇员在实现公司目标过程中的行为与行动。可以把价值观看作是渗透于日常决策中的思想方法的形成。

在许多成功的公司中,在价值观推动下的公司,领导人起了模范带头作用。他们制定了行为的标准,激励雇员们,使自己的公司具有其特色,并且成为对外界的一种象征。正是埃德温·兰德(Edwin Land),这位波拉罗伊德的创建人,为研究和创新创造了有利的组织环境。旧金山附近“硅谷”坦德姆的吉姆·特雷比格(Jim Treybig),强调人人都是人,应受到相等的待遇。普罗克特-甘布尔公司的威廉·库珀·普罗克特(William Cooper Procter)用“做正当的事”的口号来经营他的公司。美国电话电报公司的西奥多·韦尔(Theodore Vail),强调服务,以满足顾客的需要。公司领导人创造的组织文化可以导致以完全不同的方式执行管理职能。

人们出于一种共同目标的明确观点,会承担起一种义务。此外,当人们参与决策过程并且自寻方向,进行自我控制的时候,他们也感到要对自己的计划承担义务。但是采纳的价值要看奖赏、激励、礼节、阅历、信仰活动等诸因素。

#### **透视:通用汽车公司企业文化的融合**

通用汽车公司的董事长罗杰·B·史密斯正在设法改变该公司的企业文化。其中的一个重要任务是要把该公司的文化与那些新近收购的公司的完全不同的企业文化结合起来。

所购置的这些公司如高科技宇航的休斯飞机公司和计算机服务的电子数据系统公司(EDS)。EDS是由一位很吸引人的,注重行动的企业家罗斯·佩罗(Ross Perot)领导的。通用汽车公司强调严格遵守规章和程序,而EDS则强调以军人式的作风来取得成果。通用汽车公司决策缓慢,冒险通常并不得到奖赏,而休斯公司,由于处于高科技的前沿,需要不断地审视环境以取得新的发展和机会,因此不时地要作出涉及很大风险的决策。

为了对不同的企业文化作出导向,史密斯分发了“文化卡”,在卡上说明了公司的使命如下:“通用汽车公司的根本目标就是要提供的产品和服务质量,使我们的客户获得更大的价值,我们的雇员和企业伙伴分享我们的成功,我们的股东在他们的投资上可以得到持久的更多的收益。”

## 组织工作中可能发生的事

我们在本书中始终强调,要使组织有效率,必须使它适应具体情况的需要。美国和外国的研究人员已对组织工作的一种可能发生的事或情况的理论作出了重大贡献。我们将简要地考察一些主要的贡献。

### 伯恩斯和斯托克的研究

汤姆·伯恩斯(Tom Burns)和G·M·斯托克(G·M·Stalker)调查了管理实践和外部环境特征之间的关系。他们特别拜访了20家英格兰公司和苏格兰公司的关键人物,并树立了一个以两种不同系统的管理实践为内容的设计思想。一种系统我们称之为“机械的”,另一种称之为“有机的”。

机械的管理系统似乎适用于相对稳定的组织环境。此系统的

特点,除了其他的事项外,有:任务以专业区分,个人把自己的任务看作是<sub>与整体有差别的</sub>,权利和责任有确切的规定,等级制的结构。上下级之间的垂直关系,使指示和决策来自上级。

另一方面,有机的管理系统的特征表现为:个人基于对全局重要性任务的了解而完成的业绩,通过与别人的相互联系而不断地重新确定任务,大量的横向的相互联系和磋商。可以看出,这个系统更适合于应付不稳定的和不断变化着的情况和不可预测的问题。

### 伍德沃德的研究

琼·伍德沃德进行的对 100 家英国公司的研究表明,在组织机构设计和不同的技术之间有一种关系。这位研究人员按技术复杂程度的增大把企业分成 3 组:(1)小批量的和单位生产,诸如特殊用途的设备或定制产品;(2)大批量的和大规模生产,例如在装配线上大量地生产各种制成品;(3)过程生产或连续流水作业,例如在化学企业和炼油厂中看到的。

研究结果表明,在大批量和大规模生产的那组企业中,更多的成功企业是按类似于伯恩斯和斯托克所描述的机械方式组织的。

另一方面,小批量的和单位生产的以及过程生产或连续流水作业的企业以有机的结构为更有效。简单地说,伍德沃德的研究表明,要使得组织设计发生效力,设计应依生产技术而定。

### 劳伦斯和洛尔施的研究

在伍德沃德、伯恩斯和斯托克的研究基础上,保尔·R·劳伦斯(Paul R. Lawrence)和杰伊·W·洛尔施(Jay W. Lorsch)着重研究了环境的相对稳定性。组织由于环境不断的变化就要求更大的变异,变异一词的定义为,在不同的职能部门、管理人员之间在认识和情感上的差异。例如,塑料工业中的一家公司,在一个动态的环境中进行工作,就要求相当大的变异。这样的

组织也非常需要一体化，一体化的定义为，由于环境的要求，需要各职能部门之间为实现努力的统一而存在着的合作状态的质量。因此，比较不稳定的环境就要求更大程度有机类型的组织，例如使用跨职能的工作组，以实行活动的一体化。

另一方面，比较稳定的环境要求较小的变异，并且一体化的方式可能与动态环境中的方式不一样。例如，劳伦斯和洛尔施发现，在集装箱工业中的一家公司，由于环境相对稳定，因此应用较为机械的组织安排，如一种管理等级制度是有效的。

## 讨 论 题

1. 许多心理学家指出了“工作扩大”的好处——任务的指派没有限定到使个人感觉到他失去了做有意义工作的程度。假使管理人员希望限制任务的专业性并“扩大”工作。那么，他们在采用基本的组织原则的时候还能这样做吗？
2. 以你相当熟悉的一个业已组织起来的企业为例，你能够发现其组织结构中常见的缺陷吗？
3. 人们有时说典型的组织结构图是不够民主的，它突出了人们与职位的上、下级关系。请评论。
4. 你认为什么可以使组织结构成为“良好”的？一个“良好”的组织结构是如何支持领导工作的？
5. 你在规划一个组织结构时必须了解什么？你将规划到何种程度？你将如何着手做这样的规划？
6. 以你了解的某一组织为例，谈论它的文化。它的文化是帮助还是阻碍该组织实现其目标的？

## 练习与活动步骤

1. 参观一家你所在的地区在有效管理方面被公认为模范的公



司,收集任何能使你对该公司经营状况有些了解的资料。是什么使该公司的组织如此杰出?你愿为这家企业效劳吗?为什么?

2. 收集某一被认为管理不善的公司的资料。如果这是家本地企业,那就通过与人们交谈和阅读报纸的方式收集。如果公司不在本地,那就通过杂志(如《幸福》、《福布斯》、《商业周刊》)和报纸(如《华尔街日报》)。问题有哪些?你将提出哪些建议来使该公司提高效力?在班上提出你的研究和建议。

## 案 例

### 案例 11—1 VGI 公司

埃贡·施内尔(Egon Schnell)是一位曾在某电子公司工作的聪明的年轻工程师。虽然作为一名工程师他在这公司事业上十分成功,他也十分喜欢自己的工作——开发电子游戏机,但他还是决定辞职成立自己的公司。他想尽方法,四处借钱。尽管他非常努力并想出了许多好办法,但他失败了,而且几乎破产。最后,在一家大型的零售联营企业给了他一张为数很大的订单之后,他取得了成功。但成功之后接着又失败,失败之后又取得了新的成功。

雇员们喜欢在施内尔的公司工作,这里的气氛较轻松。正是这种轻松的气氛有助于新想法的发展。可是,来自大型的、管理井井有条的公司的竞争日益激烈了。尽管如此,一些绝妙的主意使得社会上对某些产品的需求量仍然很大。事实上,需求这么大,使得公司跟不上生产。但是,扩大生产需要资本。于是,施内尔先生决定公开发行股票并与某一大公司联营。这一做法使公司增加了几百万美元的资金。施内尔先生决定继续担任 VGI 公司的总经理,但他经营公司的兴趣明显地减少了。观察家们描述此时的公司状况为“一团糟”。施内尔先生承认自己不是一个好的总经理,同意改组

公司,由约翰·纽瑟姆(John Newsome)先生来担任公司的总裁。这位新上任的总裁的首批决定之一是任命一名新的销售经理,以克服以前由有技术经验的人员担任此职务的弱点。

纽瑟姆先生还行使了强有力的管理领导权。制定了许多新的程序,规定了明确的目标,设置了严格的财务控制。由松散管理到严格管理的这一改变触怒了许多老资格的工程师,由于很多方面需要他们的服务,因而为他们提供了众多工作机会,他们中的很多人离开了公司。有些甚至成立了自己的软件公司,从而成为他们以前工作过的公司的直接竞争者。

1. 为什么施内尔先生初期是成功的?

2. 为什么雇员们,尤其是工程技术人员愿意在施内尔先生的松散管理下工作?

3. 为什么施内尔先生失败了?你处于他的地位将怎么办?

4. 你同意纽瑟姆先生的管理方法吗?为什么吗?

## 案例 11—2 国际商用机器公司的组织文化

国际商用机器的每位成员都应遵循三项基本的原则;尊重个人、争取最优、提供优质服务。托马斯·沃森(Thomas Watson)创建了一种管理制度和灌输这些原则。他的继任者在面临发展迅速和科技日益变化的情况下,以争取更富有企业家气魄的体制,坚持了这三项原则。

最高管理部门表现出尊重个人的一种方法是对所有雇员一视同仁。国际商用机器公司的雇员都是终身雇用的。任何人,除非他或她一贯达不到明确的标准或违犯道德准则,他将不会失去工作。白领、蓝领和粉领工作人员之间没有什么差别。许多雇员在其工作生涯中都在直线和参谋职位上被提升。所有雇员都受到鼓励继续学习;为提升作好准备。几乎所有中上层职务都是由国际商用机器公司已有的雇员担任的。

所有的新雇员要经过长达 9 个月的培训以使他们能够胜利工

作,并向他们灌输国际商用机器公司的宗旨。那些留下来的雇员通过穿着保守、参加竞赛和集体体育活动、参加公司的各种活动和接受公司生活的其他方面,很快适应公司的组织文化。尊重个人的另一个特征是高层管理部门对雇员建议的关注。该公司在最高层次有着对外公开的传统。至少每年一次,雇员们与其主管人员一起讨论对他们来讲是重要的问题。反过来,主管人员公开回答意见箱中所有的各种意见。一项鼓励提建议的方案对提出降低成本及改善产品或质量控制的意见给予奖励。从1975年至1984年间,国际商用机器公司对提出建议的工作人员支付了几近达6000万美元,而这些建议为公司节约了3亿美元。

最高管理部门通过调查及每一层次的圆桌会议来监察职工的士气。这样,各部门和分支机构都对任何问题和帮助他们提高士气负有责任。绝大多数职工都很高兴成为国际商用机器公司大家庭的一员,并且在公司中一直工作下去。

国际商用机器公司以其可信赖的服务而著名。高层管理部门通过对提供这种服务的职工——销售代表的重视突出了公司对服务的承诺。绝大多数高层管理人员,包括托马斯·沃森,都是以推销员开始起职业生涯的。

销售代表对使顾客满意负有完全责任。如他失去一个客户,那么,将从他工资中扣掉原来那一客户的销售佣金。毫不奇怪,销售代表们会用很多时间去帮助顾客保养他们的系统。

在国际商用机器公司,荣誉是建立在个人业绩基础上的。制定这一制度是为了鼓励作出成绩的人员。管理人员制订实际的目标,慷慨地奖励那些实现目标的雇员。大约25%的雇员拿到了奖金,许多人收到礼物,或受到二人正餐的宴请,并且他们常常受到表扬。

业绩制度在销售部门更为突出。制定年度销售额,要使80%的销售代表能够完成这个定额。销售代表每月的销售量在公告牌上公布。管理人员被要求帮助下属达到目标。实现了年度销售额

的销售人员可以参加“100%俱乐部”。他们能参加为期3天的年度庆祝盛会。实现最高年销售额的10%的销售代表参加“金色集团”，在豪华的旅游胜地庆祝他们的成功。那些连续未能实现销售限额的人员将被辞退。

竞争由于严格执行的道德水准和集体精神而被缓和了。管理人员，无论是哪个层次的，他们的成功都取决于他们集体的努力程度。因为队伍比较小，管理人员可以密切关心他的下属。另外，销售部门每月召开大会来审查工作进度，奖励成绩最突出的销售人员。

随着国际商用机器公司的发展，其组织变成一个庞大的官僚机构。由于公司的发展产生了许多规定和控制手段。这样一个庞大组织的等级制度减慢了部门之间的信息交流。因此，尽管他们的顶头上司关心着他们的职业需要，但有一些雇员还是觉得自己无足轻重，不知道公司的发展方向是什么。

国际商用机器公司尽管存在官僚主义，但它的面向顾客的方针有助于公司迅速适应市场的变化。当个人用计算机流行时，公司的高层管理部门意识到自己忽视了顾客需要的这种产品，为使个人电脑尽快投入市场，高层管理部门成立了一个独立的经营机构（IBU）以避免官僚作风的影响。公司副总裁以及他领导的小组卸掉其他职责，这样，他们可以在不受来自公司其他方面干扰的情况下把全部精力投入到开发、制造、销售国际商用机器公司的个人用计算机（PC）的工作去。

PC小组作出了许多革命性的决策，包括购买其他公司的零部件，使用“公开设计”以使其他公司可以提供软件及可兼容的设备，通过计算机商店推销PC计算机。在此之前，国际商用机器公司坚持由自己一家提供计算机服务及设备，它的技术说明书一直是作为绝密资料保存着的。

目前，国际商用机器公司通过买进现有公司的股票或成立独立经营单位的方式来开拓电信、自动仪器、电子设备、科学仪器和计算机软件等各方面的机会。公司在不放弃创建者的基本原则情

况下,也已逐步走向权力分散的方向,给予个人更大的自主权。

1. 国际商用机器公司的文化是什么?这一文化是如何影响雇员的?国际商用机器公司的象征、传统和准则是什么?
2. 国际商用机器公司的文化是如何变化的?它是如何促进或阻碍该公司对外部环境的适应的?
3. 购买和成立独立经营单位会带来什么样的问题?国际商用机器公司应如何将它们结合成一体

## 组织工作的主要原则或指南提要

虽然组织科学还未发展到其原则已成为确实可靠的法则这种程度。但是管理学学者和实际工作者就一些原则已持有非常一致的看法。这些原则是属于广泛应用的真理(或被认为是真理),虽然这些原则还未能被精确应用,够不上纯科学法则的确切性。它们在性质上更是属于有效组织工作的基本标准。本节将总结概述组织中最主要的指导原则。

### 组织工作的目的

组织工作的目的是帮助使目标有意义,并有助于组织有效率。

**目标统一原则:**如果一个组织的结构能够使每个人对实现企业目标有所贡献,那么这样的组织结构是有效的。

**组织效率原则:**一个组织的结构能使不必要的后果与代价降至最低以帮助企业实现目标,则这样的组织结构是有效的。

### 组织工作的起因

管理跨度的有限性是组织结构的基本起因。如果没有这一有限性,我们所有的企业就可以仅设置一个经理而没有任何组织。

**管理跨度的原则:**在每个管理职位上,一个管理人员能有效地进行管理的下属的人数是有限的,但是确切的数目则因有关的基本可变因素的影响而定。

## 组织结构:职权

职权是组织结构的结合剂。是使组织结构成为可能的一条主线,是能将一组织活动置于某一管理人员管理之下和能促进组织单位协调的手段。它是管理人员能酌情处理问题和为个人取得成就创造环境的工具。组织工作中最实用的原则都与职权有关。

**权限分明的原则:**企业中从最高管理职位到最低下属每个职位的权限分得越清楚,决策的责任就越清楚;组织交流系统就越有效力。

**按预期结果授权原则:**对每位管理人员授权必须适当,以保证他们有能力来实现预期的结果。

**职责的绝对性原则:**下级人员就其工作对上级负有绝对的责任,上级对下级的组织活动不能推脱责任。

**权责对等原则:**工作的责任不能大于也不应小于所授予权限的范围。

**指挥统一性原则:**个人只对一个上级汇报工作,这个原则贯彻越彻底,相互矛盾指令问题就越少,个人对结果的责任感就越大。

**权力层次原则:**保持规定的授权范围要求各位管理人员在其职权能力范围内作出决定,而不应请示上级去决定。

## 组织结构:分成部门的活动

组织包括对一个部门结构的设计。虽然在这个领域里有若干原则,但最重要的一条是:职能明确原则。把某一职位或部门预期要达到的成果规定得越明确,对其应该进行的工作,所授予的组织权限及与被充分理解的其他职位的职权关系和信息关系的规定越明确,那么有责任感的人就越能为实现企业目标作出充分的贡献。

## 组织过程

授权和部门划分的各种原则,是组织过程中的基本的实际事项,这些原则涉及到组织工作中的两个主要方面——职权与活动分组。有关组织的过程中还有其他一些原则。通过运用这些原则

我们对整个组织过程是否协调就有了判断的能力,并能作出估量。

**平衡原则:**每一组织结构都需要平衡。必须均衡地运用原则和技术,以确保组织结构在实现企业目标时发挥全部效力。

平衡原则适用于科学的所有领域,也适用于管理人员的所有职能。必须克服管理跨度过大,效率低的缺陷,也必须克服联络线路过长的低效率的缺陷。必须防止多头指挥的损失,也必须兼顾把职能权限授予参谋人员及服务部门的专业性和统一性的好处。必须注意划分部门对职能专业化的节约的好处,也必须注意建立利润责任制,半独立的产品部门或地区部门的好处。这里,我们又一次注意到管理理论的应用是取决于具体情况的。

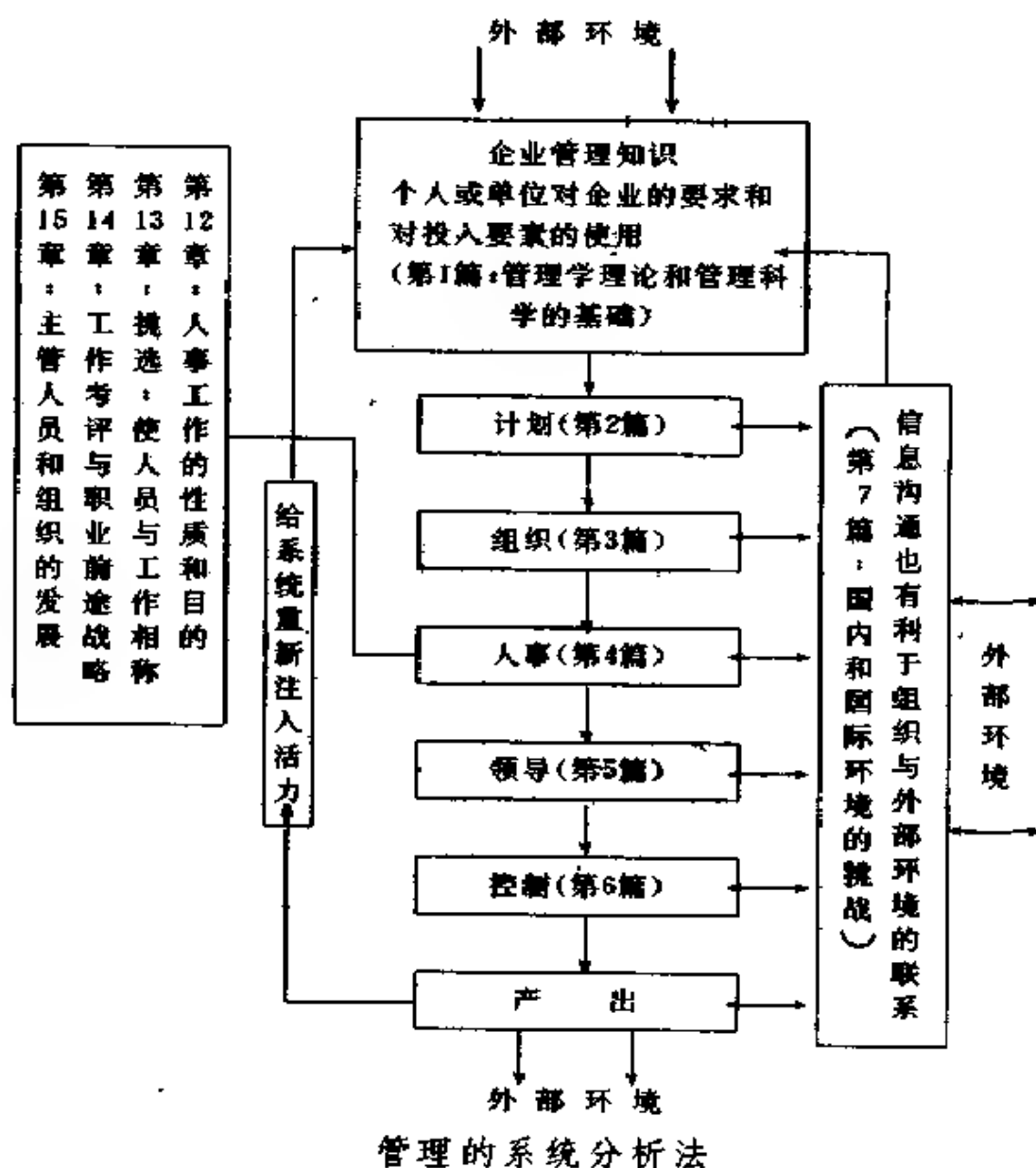
**灵活性原则:**在组织结构中为建立灵活性而制定的规定越多,组织结构就可能恰当地实现它的目的。

在每一组织结构内必须建立能预料变革并能作出反应的措施和方法。每一企业都是在变化中的内、外部环境中向自己的目标迈进的。如果一个企业变得僵化。而这种僵化不管是否会成为变革的阻力、程序过于复杂的或部门之间的界限过于固定不变,则该企业就没有能力去迎接经济、技术、生物、政治和社会变化的挑战的危险。

**便于领导原则:**某一组织结构及其授权越是能使管理人员去设计和保持某种工作环境,则越有助于提高他们的领导能力。

由于管理的状况很大程度上取决于那些在管理职位上的领导素质,因此,重要的是组织结构应尽责去为管理人员创造能够最有效地领导的环境。在这个意义上,组织工作是一门促进领导的技术。如果职权分配和结构安排造成了这一局面:各个部门的负责人都能被人们尊为领导,其领导工作得到支持,那么,组织结构就完成了最主要的一项工作。

# 第 4 篇 人 事





## 第 12 章 人事工作的性质和目的

### 【本章主要目的】

读完本章后,你应该能够:

1. 明确人事工作的管理职能。
2. 领会作为一个管理人员意味着什么。
3. 认识管理工作的报酬及所包含的压力。
4. 叙述人力资源管理的系统方法。
5. 说明管理人员储备力量图表。
6. 理解管理的情况因素,包括同等就业机会的法规、妇女在管理方面的作用以及国际环境。
7. 叙述内部环境因素,包括有关从组织内和组织外提升职工的优点和问题。
8. 说明公开竞争的政策,并提出使人事工作更有效的方法。

高级管理人员都不会对人是使公司有效运转所不可或缺的因素这一事实有任何异议。管理人员常说,人是他们最重要的资产。然而“人力资产”实际上从未作为一个明确的项目列入资产负债表,尽管公司为招聘、挑选和培训人员要花费巨资。正因如此,已故的伦西斯·利克特和他的同事们建议设置有价值的人力资产的帐户。他们把这一部分称为“人力资源会计”。这种做法也不是没有问题,在管理专家之间,即主张设人力资源会计的人同那些要建立制度来衡量人力资产的财务人员之间是有争议的。在这里,重要的是认识到人事工作是管理人员的一个关键职能,而且将决定一个企业的成败。

## 人事工作的定义

人事工作的管理职能是指通过确定劳动力的需求,储备招聘到的人员,招聘和挑选人员、安置、提升、考评、对业务作出计划、定报酬以及培训或培养在岗位上的和待补充的职工,使他们有效地完成任务这些工作,以补充并不断补充组织机构中的职位。显然,人事工作必须与组织工作紧密相联,也是与建立设想中的任务和职位结构相联。

很多编写管理理论的学者把人事工作作为组织工作的一个方面加以论述。但本书基于下述理由将人事工作作为一种独立的管理职能。第一,人事工作的组织任务要求具有实践中的管理人员一般认识不到的知识和方法,管理人员常认为,组织工作仅仅就是设立一个能各司其职的机构,而很少注意到怎样去充实这些职位。第二,把人事工作作为一种独立的职能将使我们在挑选、考评、对业务制订计划以及培养管理人员方面更注意人的因素。第三,在人事工作领域已经有了一个重要的知识和经验的实体。第四,管理人员常常忽视人事工作是他们的,不是人事部门的职责这一事实。当然,人事部门应提供有价值的帮助,但为组织补充空缺并使它们都配以合格的人选,应是管理人员的工作。

## 管理工作的定义

管理人员的工作到底有哪些,并没有完全一致的看法。事实上,人们已从几个不同的角度研究过管理任务的性质。称为“伟人学派”的一批作家曾对一些有成就的管理人员进行过研究,并叙述了他们的行为和习惯。尽管关于这些人的故事很有趣,但作者们通常未能提出主人公所以成功的基本原因。另外一些学者,主要是一些经济学家,注重于企业家的经营管理。他们主要关心的是最大限

度的利润极大化、创新、担风险以及类似的一些行为。还有一派学者则强调作出决策,特别是那些不易作出计划的决策。管理工作的另一种观点是要注意领导能力,强调特殊的品质和管理风格。与这种观点紧密相联的是关于权力和影响力的讨论,就是领导对环境和下级的控制能力。另一些学者则通过检验管理人员的工作内容而注意领导者行为。最后,亨利·明茨伯格所赞成的方法是所观察管理人员的工作活动。有意思的是明茨伯格对文献的广泛研究形成了本书第2章论及的对管理的分类。他通过对5位高级管理人员的观察发现,他们工作的特点是迅速、灵活、不墨守成规并有条理。他同时发现高级管理人员倾向于用口头交流情况,他们还从事很多把企业与周围环境联系起来的活动的。

正如我们已经说明的,把管理人员的主要任务归结为计划、组织、人事、领导和控制5种职能是十分有用的,而这些也构成了本书的框架。

## 管理工作的报酬和压力

管理人员各不相同,他们有不同的需求、欲望和动机。关于动机部分本书将主要在第17章论述。本章主要是涉及管理工作的一般性的报酬及其压力。

### 管理工作的报酬

管理人员的候选人在年龄、经济地位以及成熟程度上相差很大,他们有许多需求,通常包括机会、收入和权力。

首先,管理人员候选人主要关心的常常是得到一个机会,能从事从深度和广度提供管理经验的不断前进的职业。同这一点相联系的是在有意义的工作中会遇到挑战。绝大多数人,也许特别是管理人员想做到为企业、甚至为社会的目标作出重大的贡献。

第二,管理人员希望他们的贡献有报酬,也应该有,尽管人们

对这种报酬的金额有微词。下面“透视”的文章说明了1985年一些取得最高薪的最高级管理人员的报酬情况。

### 透视：高级管理人员的经济报酬

《商业周刊》和西布森公司第36次职工年度收入调查中确定了25个最高收入的高级管理人员。DWG公司的维克托·波斯纳(Victor Posner)的总收入是1273.9万美元,克莱斯勒公司的李·A·亚科卡(Lee A. Iacocca)的收入是1142.6万美元。梅萨石油公司董事长小布恩·皮肯斯(T. Boone Pickens Jr)的年收入是843.1万美元。即便排名第25位的第一波士顿银行总裁彼得·T·布坎南(Peter T. Buchanan)的收入也达253.3万美元。迄今为止,雷弗龙公司的米歇尔·C·贝热拉克(Michel C. Bergerac)的解雇费总价值为3500万美元。《幸福》杂志对500家最大的工业公司以及500服务业公司进行的调查表明,平均的收入水平为54.34万元。这个数字比1976年的20.9万美元已高了许多。

然而有人怀疑股东是否得到了货币的真正价值,管理人员所得的报酬是否合理。《幸福》对各公司的调查发现,工业公司的报酬扣除通货膨胀因素后增长了25.3%,而股东的资本利润率却从1976年的13.3%下降到1986年的11.5%。有时高级管理人员的工资和他们的业绩毫无联系。在另一个调查中,76%的公众认为最高管理人员领取这么高的报酬太多。

彼得·德鲁克是一个在管理学上最有洞察力的学者,他建议说,如高级管理人员的薪金得不到改革,那么,应由国会来改革。在以高生产率闻名的日本,一个高级管理人员的薪金是一个蓝领工人的8倍。在美国,这样的倍数更大。美国的工人、专业人员以及管理人员认为高级管理人员的薪金太高,十分令人愤怒。例如,人们要求工会作出让步,后来发现高级管理人员得到了高额奖金以及买卖股票的特权。

近来,人们努力使薪金与工作效益挂钩,并促使管理人员作出符合企业长期利益的决定。例如,福特公司更着重于以股票赠与的方式奖励为5项目标做出成绩的人。其标准不仅看资本收益率,同时注重顾客的满意程度、职工关心的程度以及产品质量。同时,还要与竞争者的效益进行比较。如果竞争者的产品质量提高很多,那么这将对福特的管理人员不利,因为他们虽然也提高了产品质量,但还不够。

## 管理工作的压力

压力是一种很复杂的现象,因此没有一个被普遍接受的定义不足为奇。一个被广泛使用的工作定义是:“由个人差异和/或心里过程促成的适应性反应,也就是说发生对一个人提出过度的心理和/或体力要求的任何外部(环境)行为、情况或事件的一个结果。”

最先对压力提出概念的人可能是汉斯·泽利厄(Hans Selye)。他将压力描述为“受生活的折磨程度”。《未来的冲击》一书的作者阿尔文·托夫勒(Alvin Toffler)说,“汉斯博士对压力的认识比现在还活着的任何科学家都清楚”。

有很多来自体力方面的压力,例如,过度的工作、不规律的工作时间(如上夜班)以及睡眠不足、噪声太大、光线太强或光线不足。来自心理方面的压力可能是由于某一特殊的情况,例如从事枯燥的工作、不能进行社交、缺乏自主权,没有充分的权力却要对工作成绩负责,要完成不现实的目标,任务不明确或有矛盾,专业的重叠等等。但对某人的压力也许在程度上对另一个人将大为减小。人们对情况的反应不同。

压力对个人和组织都会有各种各样的影响。

有一些心理上的影响可能与各种疾病有关,因而也就有像精神崩溃或厌烦之类的心理上的影响。各种不同的行为,例如吸毒、酗酒、无节制的饮食、出事故或者摆脱压力环境(旷工、频繁的调换工种)可能是对压力作出的反应。很清楚,人员流动不仅对个人是

损失,对组织也有影响,而且影响管理人员和非管理人员作出决策。

个人和组织都力图用各种方法来对付压力,如个人可通过对时间作更好的安排、有益健康的营养、锻炼、对业务提出计划、调动工作、促进心理健康、娱乐消遣或沉思以及祈祷来减轻压力。组织则可提供咨询或娱乐设施,或者改进工作计划,使人与工作更协调。这一点本书第 13 章将有进一步的论述。

### **使个人的需求适合于工作的需求**

管理工作提供报酬但也包含着压力。一个向往经理职位的人在追求这个职位之前就应衡量管理工作的优缺点。如果个人需求较适合工作任务的需求,个人和企业两者都会有利(第 13—15 章将有进一步的论述)。管理人员将因得到满足并产生一种能胜任工作的自我感觉而有所得,企业则将会得到一支有活力的劳动大军。

## **人力资源管理的系统方法: 概述人事工作的职能**

图 12—1 显示了人事工作的管理职能与整个管理体系的关系。明确地说,本书第二篇论述的企业计划成为第三篇为达到企业目标所必要的组织计划的基础。目前的和计划中的组织结构决定了所需管理人员的人数和类型。根据管理人员储备力量,可对管理人员的需求与现有的人才进行对照。在这一分析的基础上,就可在招聘、挑选、安置、提升和调离人员的过程中,利用外部和内部的人力资源。人事工作的其他主要方面是考评、业务策略以及管理人员的培训和提高。

如图所示,人事工作影响到领导和控制。例如,经过很好培训的管理人员会创造这样一种环境,人们在那里分属不同班组一起工作,可以达到企业的目标,同时也实现个人的目的。换句话说,正

确的人事安排将有利于领导层的工作(见第5篇)。同样,挑选合格的管理人员会影响到控制工作,例如,可防止许多令人不愉快的事情发展成大问题(见第6篇)。

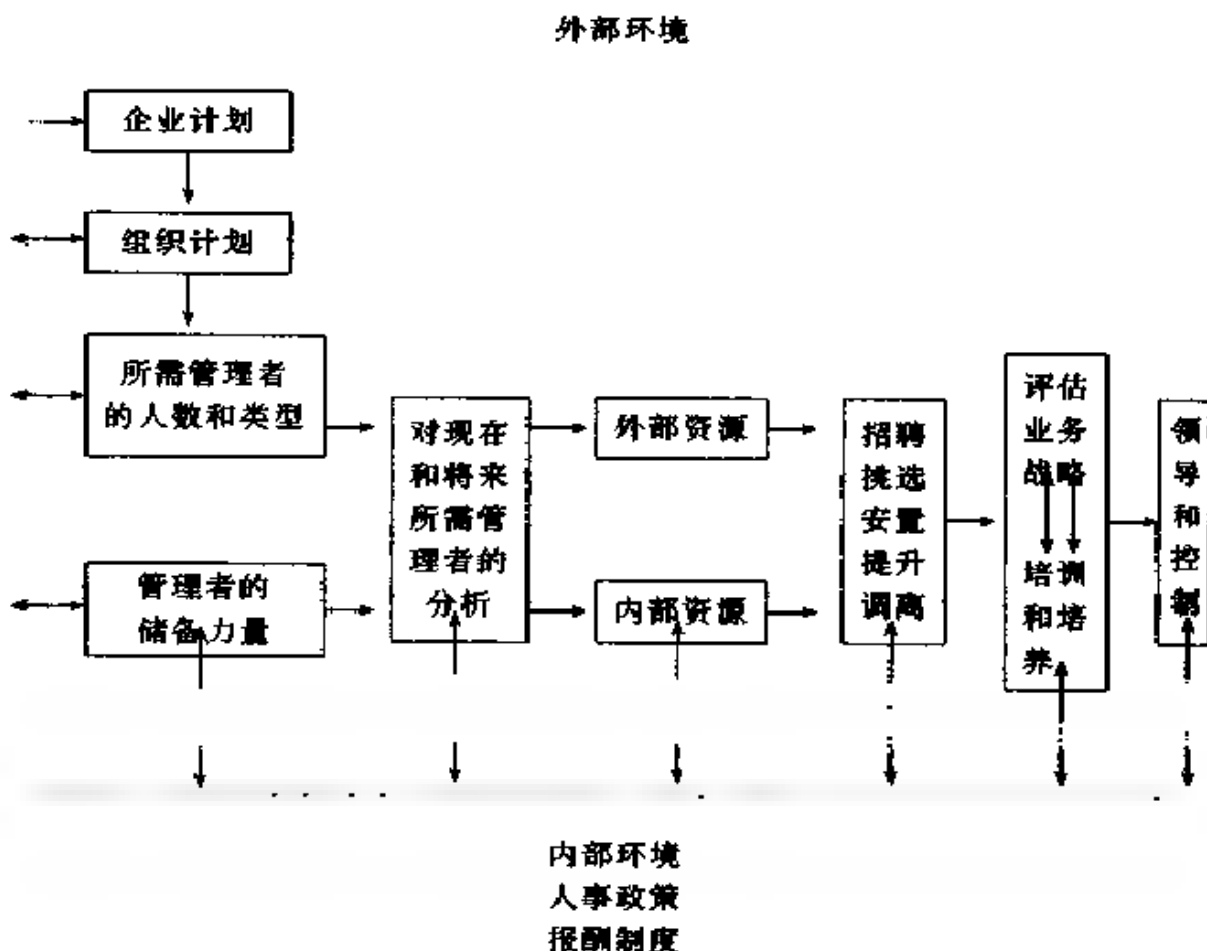


图12 —1 人事安排的一套方法

人事工作需要用一种开放性的方法。诚然,人事工作在企业内部进行,但企业与外部环境有联系。必须考虑人事政策、组织气氛和报酬制度等企业的内部因素。很显然,如果没有适当的报酬,就不可能吸引并留住优秀的管理人员。外部的环境也不能忽视。高技术的工作要求经过很好培训、受过良好教育和技术很精通的管理人员。如果管理人员达不到这些要求,企业的发展速度将受到很大影响。

## 影响所需管理者人数和类型的因素

一个企业需要多少管理人员不仅取决于企业的规模,也取决于组织结构的复杂程度,扩大规模的计划以及管理人才流动的频繁程度。管理者人数与职工人数并不存在一定的比例关系。有可能通过扩大或缩小授权范围改变公司的结构,从而在某种情况下增加或减少管理者人数,而不论经营规模的大小。

每年任命多少管理者的职位可取决于过去的经验和今后的打算。通过分析也将看出以下这些因素的相对重要性,如因年老退休、健康不佳、降职和离职而造成职位空缺,以及外单位会不断挖走企业培养的但留不住的有才干的青年职工。

尽管这里强调了有必要决定所需的管理者人数,然而人数仅是整个问题<sup>①</sup>的一个方面。具体地说,必须明确各个职位以便选出最合格的管理者。这种详尽的对职位条件的分析将在本书第13章对管理者的挑选中论述。

## 确定可用的管理人员资源:管理人员的储备力量

任何企业也包括大部分非企业性单位,通常为从事经营活动,要在手头储备一些原材料和制成品的库存。然而企业却很少储备可用的人力资源,尤其是管理者,经营一定数量有能力的管理者对企业的成败极为重要。一个公司可根据储备力量图表,随时了解管理力量的潜力。这种图表仅仅是一个单位的组织机构表,标明管理者的职位以及每一个在职人员得到提升的可能性。

图12—2是典型的储备力量图表。会计主任可一目了然地知道他(或她)在人事安排的职能方面所处的情况。接替他工作的人可能是一般会计经理,而一般会计经理又有一个准备提升接替他的人选,拥护那个人选的是一个将在一年内得到提升的下级,下面还有一个不具有提升潜力的人和两个新职工。

成本会计经理是那种经常受欢迎但却不具提升条件的人。他



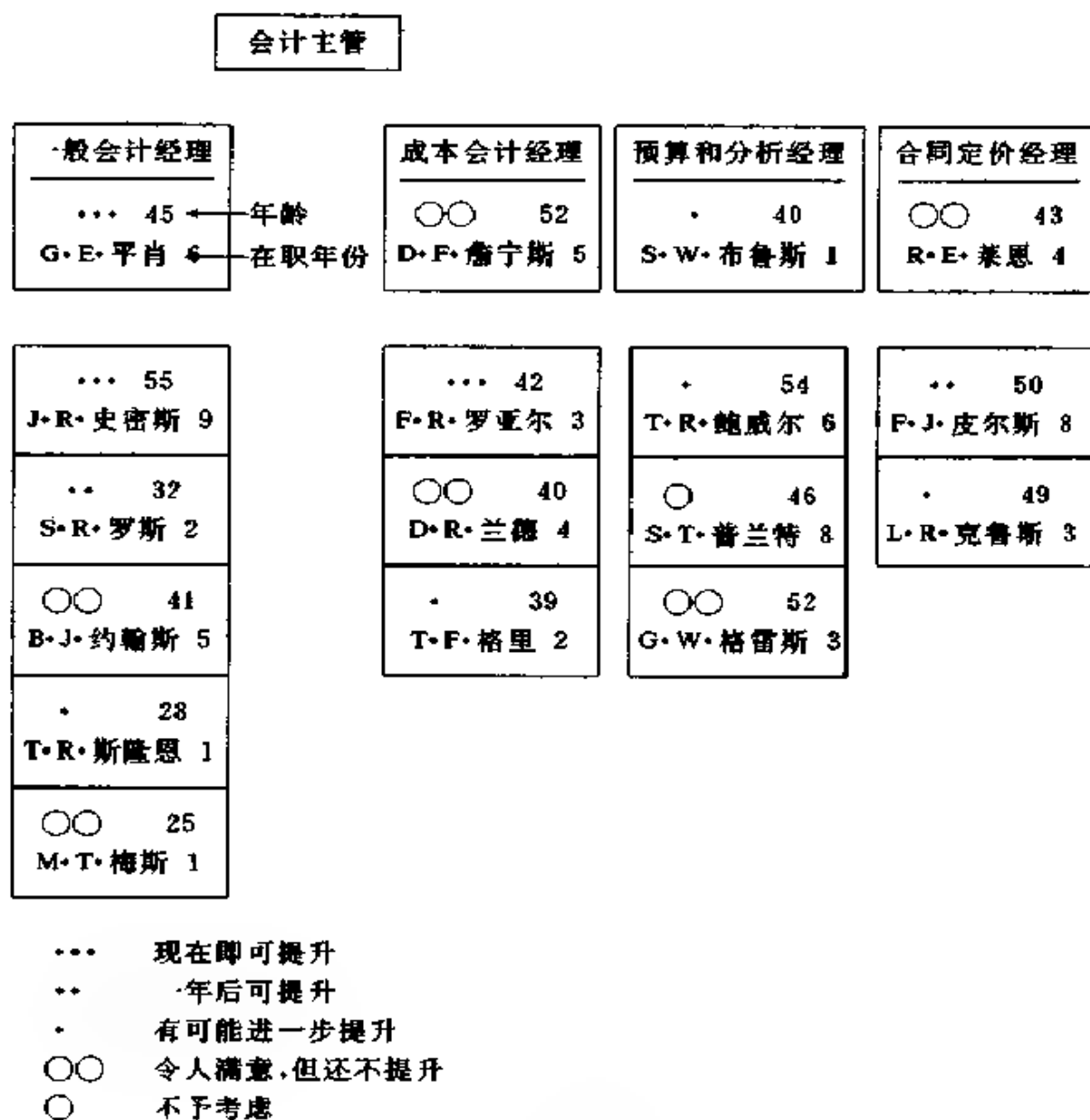


图12—2 管理者储备力量图

注：不得利用储备力量图上注明的年龄对职工进行歧视（这是非法的）。

的位置阻碍了他的一个现在就可得到提升的下级。该部门其他两人则代表了没有提升可能和具有良好潜力的两个极端。总的来说，这个部门的人员配备格局是不能令人满意的。

预算和分析经理需要作出相当大的努力才能得到提升，也没

有立即可以提升接替他的人。问题更复杂的是其余两个下级都没有提升的可能性。

合同定价部门也孕育着一些问题。它的经理不符合提升条件，但他的下级却都有很大的潜力。

### **管理者储备力量图表的优点和局限性**

如前所述。管理者储备力量图表有某些一般性的优点：

1. 储备力量图表提供了一个组织人员配备的总情况。

2. 能够很容易地看出谁是准备被提升的管理者。能很快在组织内部找到一个合适位置，免得管理者按习惯做法在外单位找工作。

3. 图表标明谁能在一年或较长时间内提升，从而表明了今后公司内部提供管理者的情况。

4. 图表显示了哪个管理者工作表现不能令人满意，同时也指出了有进行培训或找人接替的必要。

5. 假如组织没有足够的潜力，可立即实施招聘和培训计划，以确保提供今后的管理者人选。

6. 可以看出临近退休的管理者的情况，从而能为接替他们的工作有所准备。

7. 图表有利于管理者的调动，不仅能加强较弱的部门，也可丰富管理者的经验。

8. 能够识别并防止顶头上司扣压可提升的下级人员的情况，这尤其在大企业里非常普遍。很自然，上级不希望他们有能力下级调往其他的组织部门，但公司的整体利益远远高于个别管理人员的自身利益。

9. 管理者可就他们的事业前途与他的下级进行讨论，并把这些前途与公司的就业机会联系起来。

除了很多优点外，管理者储备力量图表有其局限性。

1. 图表并没有说明管理者可被提升的具体位置。假如另一个

组织部门有一个空缺,那个“现在即可提升”的人不一定就能去填补这空缺,因为在特殊领域里可能需要特殊的知识和技术。生产部门的经理很难担任销售副总经理的职务。

2. 图表上显示的数据资料不足以对各个人员的工作能力作出公正的评介,所以还必须把个人的才能、工作成绩以及其他个人经历等情况纪录在案。

3. 尽管同下级商量时图表很有用处,但把图表内容向所有的职工公开是不可行的。相反,只有分公司或部门经理才可掌握这些情况。

4. 及时对图表进行修订颇费时间和精力。

5. 较高层的管理人员不大愿意把储备力量图表给其他较高层管理人员看,因为他们担心会失去一些有能力的下级而被其他部门挖去。

### **对管理者需求情况的分析:外部和内部的信息来源**

如图 12—2 所示,对管理者的需求量由企业和组织的计划决定,更具体地说,要对所需管理者的人数以及根据对管理者储备力量确定可得到的人数进行分析后决定。但这里也有内部和外部的其他一些因素影响对管理者的需求。影响管理者供需的外部力量包括第 24 章中论述的经济的、技术的、社会的、政治的以及法律等因素。例如,经济增长的结果会加大来对产品的需要,这样就要求增加劳动力,从而也增加了对管理者的需求。与此同时,竞争对手也会从同一个劳动大军中增聘人员,这样便减少了管理者的来源。企业还必须考虑到劳动力市场、人口统计以及涉及到劳动力知识技能和对公司的态度这些构成社会团体因素的发展趋势。可从几个渠道获得有关劳动力市场长期趋势的信息,例如,美国政府出版的《劳工评论月刊》和《总经理人才资源报告》年刊就有这种长期预测。一些行业公会和工会也对劳动力需求进行预测。

根据需求人员及可提供的人员状况的资料有四种供需情况,

人事部门对每种情况采取的行动都要有不同的重点,这在图12—3的矩阵中有所说明。

		提供管理者	
		多	少
对管理者的需求	多	挑选 安置 提升	内部:培训和培养 报酬
	少	改变公司计划 外部安插 暂时解雇 降职 提前退休	如果预期今后的需求 情况会改变,则进行培训 和培养

图12—3 人事部门根据企业内部管理者供需情况所采取的行动

对管理者的供需都多的话,重点应放在挑选、安置和提升方面。因此要作出很大努力才能使现有的管理者非常适合企业的要求。

提供的管理者少而需求多时就需要有一个不同的重点。如公司倾向于内部提升(多数管理灵活的企业采用这种方法),则会特别强调培训和培养,以扩大和改变管理者的力量。但这需要花费时间,应早在实际需要之前就着手作出计划。人事工作可在对现有工作进行公开竞争的基础上开展,但也应考虑公司外的管理者。这样招聘工作会有另外的选择。在企业内部需要很多管理者的情况下,企业外部往往也可能普遍需要管理者。所以所定报酬要有竞争力,这一点十分重要,不仅为留住企业已聘用的管理者很重要,对招聘新的管理者也同样重要。或采取调动工作和“外部安插”(一种有意识的尝试,帮助管理者发现和挑选其他合适的职业)、暂时解雇、降职或提前退休。

一个企业如对管理者供需都小,则应特别注意企业的计划,因为这种情况表明公司内有某种程度的停滞状态。考虑到培养管理者是一个长期的过程,所以如果管理者的需求量日后有可能增加或改变的活,公司就应极早开始对管理者进行培养。

### **招聘、挑选、安置和提升**

确定了需要管理人员之后,可能就要招进一些人选。这就是要招一些合格的人选来补充组织中的职位。从这些人中选出管理者或潜在的管理者,是从人选中选出最合适管理者的过程。其目的是把人员安置在职位上,让他们发挥长处,他们也许还能通过吸取经验,如在他们需要提高的技能方面得到培养而克服他们的不足之处。最后,将管理者安排在企业内部的一个新的职位上通常会得到提升,因为这种安排常常是使人负担更多的责任。招聘、挑选、安置和提升是复杂的过程,第 13 章将详尽论述。

### **管理人员的考评和业务计划**

对管理者的考评与挑选、安置和提升密切有关。人们甚至主张考评工作应合理地排在其他工作之前。确实,考评是确定企业内什么人有条件提升的依据。另外,企业外的人选则必须先经过招聘、挑选和安置后,才能对他们在某一职位上的业绩进行考评。为此,我们在图中把对管理者的挑选放在考评的前面。但如图 12-1 的反馈箭头所示,考评无疑与挑选、安置和提升密切有关,业务计划又经常与考评过程相结合,这方面将在第 14 章予以论述。

### **培训和发展**

在论述管理者和组织的发展问题的第 15 章中,我们将论述自我发展和利用管理者的优势和潜力的系统方法,其中着重于管理者的需要和企业要求相统一的问题。

## 领导和控制

我们所提出的管理的一套方法贯穿于本书的全部。图 12-1 所示的范例表明了,不能孤立地来看发挥人事工作职能的活动,相反,这些活动与领导和控制有联系。例如,经慎重挑选和培训有素的管理者将会出色地担负领导工作,并开创一个能调动人们积极性和使他们能有效地交流情况的环境。同样地,有效的人事工作会加强控制工作。明确地说,还有什么比预防性控制更好的控制呢?这就是所挑选的管理者和他的下级的质量越高,需要纠正的不应有的工作失误就越少。

### 影响人事工作的情况因素

图 12-1 所示的人事工作的实际进程受许多环境因素的影响。具体地说,外部因素包括文化水平、社会上盛行的看法(如对工作的态度)、许多直接与人事工作有关的法律、条例、经济状况以及企业外对管理者的供需情况等。

然而也有许多影响人事工作的内部因素。它们包括组织目标、任务、技术、组织结构、企业所雇人员的类型、企业内部对管理者的供需情况、报酬制度和各式各样的政策等。有些组织机构很健全,有些则不然。善于同人打交道的本事对有些职位如销售经理,可能至关重要,但同样的本事对一个在实验室进行相对独立工作的科学家来说则无关紧要。所以,有效的人事工作需要注意许多外部的和内部的情况因素,但我们在这里将重点论述与人事工作有特别关系的一些因素。

## 外部环境

外部环境的一些因素的确定,不同程度地影响人事工作。这些影响分属教育、社会文化、政治法律及经济紧缩或机会等方面,例

如,在很多行业中应用的高技术,需要有广博和高深的文化认识。同样,美国社会文化环境中的管理者一般不会盲目接受命令,因为他们要在决策过程中成为积极的参与者。此外,不论现在和将来,管理者都必须比过去更加面向公众,对公众的合法要求作出反应,并做到符合较高的道德标准。

经济环境也包括竞争情况,它能决定外部对管理者的供需情况。在法律和政治方面的限制,要求企业遵循各级政府颁布的法律和规定。表 12—1 概述了与人事工作职能的公平就业问题有关的主要的联邦法律和法令。我们将着重论述同等就业机会以及妇女在管理工作中的作用。另外,我们还将论述国际企业中的人事工作。

表 12—1 关于同等就业机会的主要联邦法律

主要的同等就业机会法律	目 标	适用范围
同 等 报 酬 法 (1963 年)	不分男女 同工同酬	州际商业部门的雇主和联邦、州及地方政府的大部分雇员
民 权 法 (1964 年) (1972 年修订)	不同种族、肤色、 宗教信仰、性别和 原有国籍人员的 同等就业机会	雇有 15 个或 15 个以上雇员的雇主; 有 15 个或 15 个以上成员的工会;职 业介绍所;工会办失业工人候取厅; 高等教育机构;联邦、州和地方政府
就 业 法 (1967 年)的年龄的区 别对待(1978 年 把 65 岁修订为 70 岁)	残疾人获得同等 就业机会并参加 被肯定的合理的 行动	联邦政府机构和签有 2500 美元以上 (含 2500 美元)承包合同的政府承包 单位
怀孕的区别对待 法(1978 年)	在怀孕期间的同 等就业机会	与民权法相同

资料来源:Keith Davis and John W. Newstrom, Human Behavior at Work; Organizational Behavior (New York: McGraw-Hill Book Company, 1985), p. 402.

### 同等就业机会

已通过了几个有关同等就业机会的法律,这些法律禁止由于种族、肤色、宗教信仰、原有国籍、性别或年龄(在规定的年龄段)而在就业方面予以歧视。同等就业机会是基于联邦、州和地方的法

律。这些法律影响到人事工作,招聘和挑选提升人员必须符合这些法律。这就意味着在这些领域进行决策的管理者必须学习这些法律,并学会将这些法律运用到人事工作的职能中去。

#### **管理工作中的妇女**

近 10 年来,妇女在组织中占负责责任的职位方面有巨大的进展。取得这一进展的原因是有关于公平就业的法律、社会改变了对劳动妇女的态度以及公司希望将有能力的妇女安置在管理职位上,从而为自己树立一个较好的形象。

有迹象表明妇女在取得最高职位方面有一定的困难,例如,在《幸福》杂志列举的 500 家大公司高级管理人员的主要人选中竟没有一个妇女。《幸福》杂志的一篇文章认为,歧视妇女是一个原因。但另一方面,妇女在董事会中的席位却有所增加,然而在董事会工作的妇女总人数却仍然很少。

#### **透视:妇女在事业上的机会**

妇女占有管理职位的机会正在增长中。但是事业的成败可能取决于职能领域、产业的类型或特定的公司。

妇女可能在人事或公共关系领域中占有较高的管理职位。某些行业提供较快的提升机会。银行和零售业等服务机构雇用职工时,在惯例上,妇女占很大比例,在管理职位上也有较多妇女。

某些公司有较多的妇女管理者。例如在联合航空公司,这种机会大大地增加了。1980 年妇女占有 15% 的管理职位,到 1985 年已占有 25%。在波士顿海湾银行,19 个高级管理人员中有 7 个是妇女。给妇女提供较好职业机会的其他公司有:通用电气公司、联邦捷运公司以及普罗克特-甘布尔公司。

有一些成果是由于采取了法律行为取得的,但也有其他一些因素,如教育革命。



## 国际环境中的人事环境

我们必须看到较为远一点的外部环境,并看到主要由于有了先进的通讯技术和由于有跨国公司的存在,全世界范围发生了变化。较大国际公司很普遍的作法是由很多不同国籍的人组成高层管理队伍。然而,戴维·希南(David Heenan)和霍华德·V·珀尔马特(Howard V. Perlmutter)认为,跨国公司的人才资源储备力量中很少有外国人,而母国公司的管理者却经常见诸于人力资源库。换句话说,他们发现海外的美国公司常常由美国人担任重要职位。一个显著的例外是国际商用机器公司,它有着一个真正的面向世界的全球管理人员储备力量。抱有这种全球性的态度是基于把组织视为一个有着为全球作出决策包括人事工作决策的世界整体。国际商用机器公司的例子可能会成为许多要在全世界范围内安排人事的跨国公司的样板。

## 内部环境

选来在这里论述的内部因素,是有关把企业内外人员配备到管理岗位上去的人事工作,明确人事工作的职责,并明确在有人不愿作出改变的情况下,有必要争取高级管理人员的支持。

### 从内部提升

最初,从内部提升意味着工作人员先进入第一线监督者的岗位,然后按组织结构提升。因此,可以说企业接收了一批将涌现出管理人员的非管理者雇员,如铁路行业的人员常说的,“总裁退休或死亡后,我们就雇用一个新办事员。”

只要在一般条件下考虑这个问题,毫无疑问,职工都会十分赞成从内部提升的政策。不聘用企业外人员影响对空缺位置的竞争,并使企业内部的职工垄断管理职位的空缺。然而当职工面临着要从他们自己这些人中选出一个可以提升的人的具体情况时,他们会开始怀疑这种政策是否明智。这种感情在组织的各个层次都有,主要因为有嫉妒心理或因为互争提升的机会。如果从销售、生产、

财务或工程经理中挑选一个总经理,这种困难尤其明显。高级管理人员常倾向于选择简便的办法并避免因挑选企业外人员而引起的麻烦。

这种从企业内部提升的论点可能代表多数公司管理人员一般的和正式的态度。毫无疑问,很多公司将工作重点放在执行鼓励有前途的管理者人选去接受职务的政策,着眼于培养职工长期对公司忠诚,并提高职工的士气。但就是这些企业对它们的中上层管理人员是否也作出同样的保证,经常不是很清楚。“只要有可能”这句到处可用的话,完全可以用来为自己未能做到的事留后路。

从企业内部提升管理者不仅在提高士气和声誉方面有积极作用,而且也可利用企业职工中可能有的优秀管理者这一点。然而,尽管这些积极的不可估量的意义有多么重要,高级管理人员也不应该对因过分强调这个人员来源或完全依赖这个来源而可能出现的危险性视而不见。

制定从企业内部提升人员政策是以下述的假设为前提的:用的新雇员是鉴于他们有管理的潜力,或者在新老雇员中会涌现出一批能提升的足够的合格人选。对现代企业来说,后面一种假设不可靠,而且这种假设日益不妥,因为在我们的全体人口中,渴求受教育的程度不同,而这种受过良好教育的人要比受较少教育的人更可能成为提升到管理岗位上去的人选。

假设聘用的所有职工都因为他们有管理潜力,这一点也与事实不符。的确,大多数职工是根据他们作为机械师、电工、打字员、会计师、工程师或统计员的技术而被聘用的。企业需要的有这些技术的人员,很少因为他们的管理能力差而遭到拒绝。

执行只从企业内部提升人员的政策的另一种危险是,可能导致只挑选仅仅会学他们的上司的模式行事的人。这倒不一定是个缺点,特别是,如果学到的是最好的工作方法、日常工作和观点那就好了,但这很可能是达不到的理想。事实上,企业常常需要外界的人员带来新的思想和做法。由此可见,有充分的理由不要执行仅

以内部提升人员的政策。

### **透视：执行内部提升政策的公司**

许多公司主张从内部提升职工。例如，威廉·P·吉文(William P. Given)在担任美国布雷克鞋业公司的总裁时曾写道，“公司有空缺时，我们的政策就是给我们公司的自己人以提升的机会。我们认为，除非我们自己没有合格的人选，否则聘用一个外来者对我们公司的职工很不公平”。西尔斯·罗巴克公司更强调这一点。在一本发给可能成为公司职工的小册子中有这样的陈述，“在西尔斯，从内部提升的政策不只是一个词或一句口号。这是一个有具体管理措施来保证这一政策得以实现的实事。”同样的，莫比尔石油公司声称，只要有可能，公司的政策是从内部来补充所有的职位；普罗克特-甘布尔公司说，他们坚持从内部提升职工的政策，并且要求管理人员对他的继任者进行培训。众所周知，提升职工的好办法是对下级进行培训，使他们得以将顶头上司推出现在的岗位。从内部提升的政策是普罗克特-甘布尔公司解决人力资源管理问题总方针的一个部分，这个方针还包括一个深入挑选的过程、广泛的在职培训和一个良好的报酬制度。

#### **在大公司中从内部提升**

另一方面，对一些非常大的公司，如西尔斯、杜邦或通用汽车，从内部提升的政策也许很合适。但甚至西尔斯也从企业外部，从著名的麦金西咨询公司招聘了菲利普·珀塞尔(Philip Percele)作为负责公司计划的副总裁。不过，大的企业或非企业性机构常有很多合格的人员，所以从内部提升实际上与公开竞争政策的情况相差无几。然而，即使这些大公司也有必要走到外面去，如通用汽车公司就招聘了一位大学教授作为领导环境控制人员的副总裁。

#### **公开竞争政策**

管理者必须判断：内部提升政策的好处究竟是否多于其缺点。

其实,有充分理由实行让企业内外现有的最合格的人员公开竞争空缺位置这一原则,这将归根结底使企业赢得最合格的人选。实行这一原则可克服单从企业内部提升所带来的缺点,使企业采取最好的办法招聘管理人员并调动充满喜悦心情的空缺填补者的积极性。要用这些优点来换取内部提升带来的激励士气的优点显然有问题。

公开竞争的政策比起必须从企业内部提升的做法来,是一种确保持管理者能力的较好而更可靠的办法。然而它的确使执行这一政策的管理者增加了某种特殊的职责。如果说实行公开竞争政策要确保企业职工的上气,那么,企业必须用公正和客观的评估和挑选人员的办法。企业必须尽一切可能帮助职工提高,使他们有条件得到提升。

这些必要条件都具备之后,每个负责对空缺或新职位提出任命的管理者都应备有一本整个企业内合格人选的花名册。如果人们知道他们的条件正被考虑,又如果他们被公正地评估并得到培养的机会,那么,即使空缺被企业外人员占有,他们也不大可能觉得不公正。在其他情况都一样的情况下,企业内的在职员工应与企业外的人进行竞争。假如有人有能力担任某一职位,那么他(或她)就会因为了解本企业的情况,了解其人员、历史存在的问题、政策和目标而具有很大的优势。对优秀的人选来讲,公开竞争政策应该是一种挑战,而不是被提升的妨碍。

#### 从企业外挑选主要管理人员

主要的管理人员是制定方案并使之得以实现的人。尽管在组织的各个层次都能找到这些高级管理人员。但最有可能的是在组织机构的最高层或接近最高层找到。他们带来一种气氛、他们的想象力和判断力都会有助于企业实现其目标。因为下级管理人员往往反映他们上级的态度,他们常把某项计划作出的贡献归功于他们优秀的上司的鼓励。

到企业外部挑选主要的高级管理人员常常有其原因。有人可

能认为外部的人选比内部的竞争者强,例如,企业在发展过程中面临着特别需要极力把力量转向解决营销问题的情况,这时,企业就可能求助于外界,认为提升内部人员也许不合适,因为是他们使企业处于停滞不前局面的。的确,这就是 60 年代许多企业面临的情况。当时,被启用的主要的高级营销管理人员指导企业度过了这一高度竞争的时期。由于同样的原因,20 世纪最初几十年引进了生产管理人员,近年来电子和塑料行业又把工程师放到了显著的位置上。这里所寻求的因素是视野、新思想和新的应用。在同一时期里,高级财务管理人员似乎也受欢迎,因为他们有处理钱财和进行控制的经验,还有把组织看作一个整体的经验。

#### 人事工作的职责

尽管各级的管理人员每人都应分担人事工作的职责,但最终责任应由最高级管理人员以及最高级管理人员政策制定小组承担。他们负有制定政策,为执行政策给下级分派任务以及确保政策得到正确贯彻的责任。政策方面需要考虑的是:决定制定人事工作的方案,从内部提升还是从外部招聘管理人员,去何处物色人选,采取什么挑选程序,用哪种考评程序,管理人员和组织发展的性质以及执行怎么样的提升和退休政策。

生产线管理人员在招聘、挑选、安置、提升、考评和培训人员时应无疑地得到各部门成员,经常是人事部门的支持和帮助。然而,说到底,物色最合适的人员填补空缺职位是管理人员的职责。纠正对有效的人事安排进行抵制的现象,需要有高级管理人员的支持。

如果要使人员配备落实有效,最高级管理人员必须有威望和权力。在组织机构内的有些管理人员不愿意失去有前途的下级,尽管这些下级人员可在组织的另一部门作出更大的贡献。另一些人会抵制为发展管理和组织的力量需要做出的改变。还有一些人也许会遭到他们有创造力并作出成就的下级人员的威胁。另外还有一些管理人员则看不到或根本忽视人员配备工作的紧迫性。要克服这些人类的习惯趋向,高级管理人员很有必要参与人事工作。

## 讨 论 题

1. 你认为配备管理人员和非管理人员有什么区别？
2. 你如果当了管理人员期望得到什么样的报酬？当一名管理人员有哪些不利之处？
3. 为什么很少能必然地实现人事工作的职能？简述人事工作的一套方法。人事工作怎样联系其他管理人员的职能和活动？
4. 列举并评价影响人事工作的外部因素。当前哪些最为重要？请予说明。
5. 管理人员储备力量图表的主要特点是什么？论述这样一个图表的优缺点。
6. 实施内部提升政策有什么危险和困难？
7. 公开竞争政策意味着什么？你赞成这种政策吗？如赞成，为什么？不赞成又为什么？
8. 你是否认为管理人员储备力量图表应该予以保密？如果应该，为什么？如果不应该，又为什么？

## 练习与活动步骤

1. 以你知道的一个单位为例，对该企业招聘、挑选和考评人员的有效性作出评价。这些以及其他人事工作的活动是如何系统进行的？
2. 采访两名管理人员，询问他们工作上感到最有压力的那些问题。他们是怎样缓解这些压力的（例如锻炼、沉思）？

## 案 例

### 案例 12—1 贝尔登电子公司

贝尔登电子公司在国内和国际上都享有良好的声誉,职工们都为能在该公司工作而自豪。但公司需要职工对公司绝对忠诚,甚至企图影响他们在业余时间的行为和表现。

克里斯廷·夏普(Christine Sharp)是一位优秀的年轻妇女,在贝尔登公司已工作10余年。她任部门的销售经理,工作很出色,很受同事们的尊重,大家普遍认为她具有很好的发展潜力。夏普女士与弗兰克·西蒙斯(Frank Simmons)交往已两个月,西蒙斯在与贝尔登进行竞争的一家企业的电子部门工作。一天,夏普女士的老板拉尔夫·施密特(Ralph Schmidt)问起了这件事,说她与公司的竞争者的职工交往可能会对她不利。他说明了贝尔登公司有一个不成文的政策,就是要求(并奖励)所有职工对公司的绝对忠诚。

与老板进行了这场引起激烈思想斗争的谈话不久,夏普女士被调到一个非管理性的职位,薪金未变。她还注意到甚至她在贝尔登公司的朋友也在试图躲着她。然而夏普女士有一种非常强烈的情绪感到公司无权干预她工余时间与谁或不能与谁交往的事,结果她辞去了职务。

1. 一家公司能否要求职工对它的忠诚达到案例所述的程度?假如夏普女士能接触到公司的重要业务机密,你的回答会有什么不同吗?
2. 你如果处于夏普女士的地位,将会怎样做?
3. 你如果处于上级的地位,将会怎样做?

### 案例 12—2 得克萨斯石油公司

弗雷德·詹金斯(Fred Jenkins)和巴巴拉·伊顿(Barbara

Eaton)都是得克萨斯公司的职工,他们在咖啡厅里坐在一起讨论公司近来发生的事。几个月以前,得克萨斯公司被一家最大的集团企业吞并,这在职工中引起很大的波动,人员有很大的流动。该集团企业的高级管理人员意识到要使新合并来的职工高兴,它必须大幅度地增加工资、奖金和其他福利,然而它还是失去了得克萨斯公司的很多高级管理人员, $\frac{1}{5}$ 的生产人员以及很多涉及油田开发的人员。有些职工离开公司是因为其他企业工资高,但同时也有迹象表明钱不是离开公司的主要动力。成为一个大集团企业的一部分也许看起来很吸引人,但也意味着会有更严密的监督,更多官僚主义的规章制度,以及更随意地作出决策等问题。更正规的管理方法也会增加文书工作并增加形式主义的手续和控制。

得克萨斯公司的职工已经习惯于较为自由放任的管理方式,然而该公司成为集团企业的一部分之后,这种情况变了。尽管该集团试图分散权力,但指挥的链索反而变得更长。很多管理人员,特别是那些有经营企业才能的管理人员非常恼火。弗雷德和巴巴拉谈论了他们各自的选择,讨论他们是否应该离开公司去一家以不采取那么形式主义的管理方式闻名的小型石油公司工作。弗雷德·詹金斯喜欢小型公司的气氛。但巴巴拉·伊顿却欣赏集团企业的地位、威望以及它的跨国性。

1. 为一家大的、有名望的跨国公司工作,其优缺点是什么?
2. 为一家小公司工作的优缺点是什么?
3. 你喜欢哪种? 为什么?



## 第 13 章 挑选：使人员与工作相称

### 【本章主要目的】

读完本章后，你应该能够：

1. 概述挑选管理者的一套方法的重要方面。
2. 分析职位所需要的条件以及设计职位的重要特点。
3. 认清一个管理者必须有的才能和个人特点。
4. 阐述使管理者的条件与职位所需要的条件相称的过程。
5. 说明挑选的过程、方法和手段。
6. 论述对新职工的上岗教育使其适应工作的过程。

正如飞机、坦克、军舰和士兵不能成为一支有效的军事力量一样，工厂、设备、原材料以及工人也不能组成一个企业。另一个不可缺少的要素是有效的管理者。管理者的才能是决定一个组织不断取得成就的最重要因素。因此，必须注意到，挑选管理者是全部管理过程中最关键的步骤之一。我们把挑选解释为从企业内外的人选中，选出对现有的和将来的职位最合适的人员。

### 概论：挑选管理者的一套方法

因为合格的管理者对一个企业的成败至关重要，所以很有必要为挑选管理者和估计现在及将来对管理人员的要求情况提出一套系统的方法。

图 13-1 说明了一套挑选方法的概貌。关于本章未予论述但与挑选密切有关的可变因素，图中用虚线标出。管理者必须具备什

么条件,这方面的计划是基于企业的目标、预测、计划和战略而制订的。这种计划体现在要同智力、知识、才能、观点和经验等个人特点相适应的职位和设计职位所要求的条件里。为适应企业的需要,就需招聘、挑选、安置和提升职工。当然必须适当考虑内部环境(例如公司政策、管理人员的供需情况以及公司的气氛)以及外部环境(如法律、法令、可聘用到的管理者)。人员被选定并安置职位以后,必须使他们认识新的工作岗位,上岗教育包括了解公司、了解其业务及社会地位等。

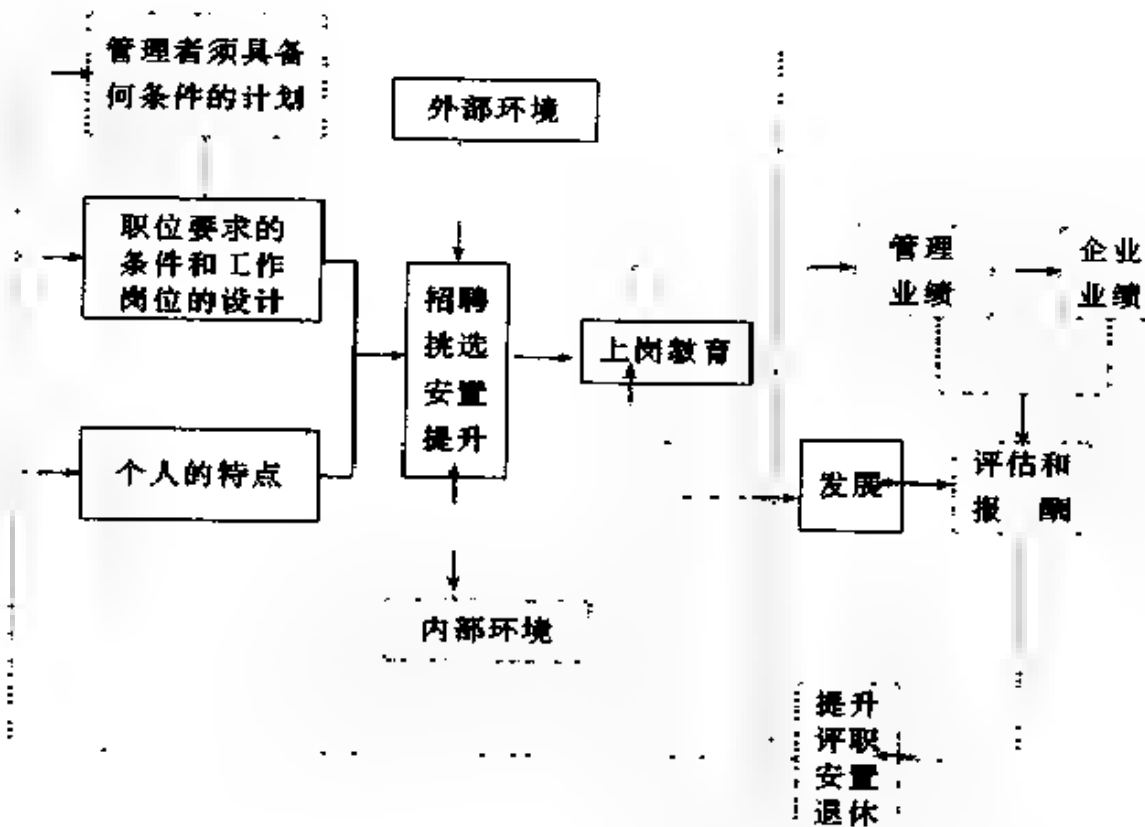


图13—1 挑选的系统方法

用虚线标出的可变因素是在其他章节中论述的人事工作及其他活动

随着新上任的管理者担负起管理的和非管理的职能(如营销),这就能显示出最终决定企业效益的管理者的成绩。接着,对管理者的工作成绩进行评估,管理者得到报酬(见第14章)。管理者和企业就是在这种评估的基础上发展的(见第15章)。最后,评估

也成为作出提升、降职、重新安排工作以及退休决定的根据。

这就是简单的挑选的模式。对模式中每一个主要的可变因素将进一步论述。

## 职位要求的条件和工作岗位的设计

有效地挑选一个管理者,需要对待补充的职位的性质和目的有一个清晰的了解。必须对职位所要求的条件进行客观的分析,并尽可能地设计出工作岗位以适应企业和个人的需要。另外,必须对职位进行评价和比较,以便任职者可以得到公正、平等的对待。其他需要考虑的因素是所需技术的、与人共同工作的、概念的 and 设计的才能,因为这些才能根据组织内不同的级别以及需要管理者具备的个人特点而有所不同。

### 认识工作岗位要求的条件

为认识工作岗位要求的条件,我们必须回答以下这些问题:在这项工作中必须做些什么?怎么去做?需要什么背景知识、什么观点以及什么才能?因为职位不是静止不变的,我们可能还必须考虑其他一些问题:是否可以用另一种方法来完成这项工作?假如可以,需要具备什么新的条件?要回答这些以及类似的问题,我们必须通过观察、访问、发询问表格对工作岗位进行分析,甚至进行系统的分析。基于对工作岗位进行分析而写出的工作岗位说明经常列举重要的职责、职权与责任的关系(尽管这种关系也可以参考第9章论述的批准授权表解决)以及与其他职位的关系。最近,有些企业还把目标和预期的成果包括在工作岗位的说明中。

当然这里没有设计管理工作岗位的简单明了的规定,但我们还是可以遵循一些指导原则而避免错误。

#### 适当的工作范围

把工作范围限定得太窄,就不会有挑战,不会有发展的机会,

也不会有成就感。结果,好的管理者将会感到厌倦和不满。另一方面,工作范围也不能定得太宽,太宽了就不能有效地进行,其结果将是有压力、受挫折和失去控制。

#### 挑战——使工作无空闲

有时管理者并不需要用全部时间和全部精力去完成交给他们的工作。他们没有遇到任务的挑战,就觉得他们的力量没有得到充分的发挥。结果,他们经常干涉下级的工作,而下级也会感到他们没有充分的工作自主权。不久前,一家公用事业公司要求帮助解决公司的内部纠纷,经了解发现职工没有把全部时间放在工作上。他们对工作岗位、职责、任务等争论不休、互相影响。这样,他们把精力都消耗在对付别人身上,不是去实现公司的目标。情况很清楚,应该设计出带有挑战性的目标、任务以及职责的工作岗位。

#### 为设计工作岗位所必需的管理才能

一般地说,设计工作岗位应该从待完成的任务开始。设计的面通常较广,足以适应人们的需要和愿望。但一些研究管理学的学者建议我们最好学会设计出能适合某个人领导作风的工作岗位。这一点可能特别适用于为突出人物设计工作岗位,以便于发挥他们的潜力。然而,问题在于如果这样做,每一位新的管理者上任,都必须重新修订职责内容。如此,工作岗位的说明就必须对某职位的人员应该做出什么成绩提出一个清楚的概念。但也必须容许一定的灵活性,以便雇主利用个人的特点和能力。

任何一个职位说明都是根据特定的工作岗位和组织而定的。例如,在一个官方的相当稳定的组织环境中的职位可以用相当具体的话来说明。相反,对一个处于不稳定而多变的环境中的组织,职位的说明就必须更加一般化而且很可能需要经常加以修订。因此,要求从实际出发来说明工作内容和进行工作岗位的设计。

### 工作岗位的设计

人们在工作上要花大量的时间,所以很重要的是设计出的工

作岗位能使人们对工作感到愉快。这就需要一个从工作内容、职能和关系方面很合适的工作结构。

#### 为个人和班组设计工作岗位

设计工作岗位的重点可放在个人的职位或工作队伍上。首先,个人的工作岗位可将任务集中在自然工作组而加以充实,这就意味着将一类有关联的任务集中起来,分配给一个人去完成。另一种相关的方法是将好几种任务合并成一个工作岗位。例如,在安装水泵的任务中,不要在安装线上同时安排好几个人,可以建立这样的工作站:由个别人将所有配件组装起来完成全部的任务,甚至还进行水泵的测试工作。第三种充实工作岗位的方法是与客户建立直接的联系。一个负责对方法进行分析的人员可以向分工负责改变方法的管理者直接提交研究结果和建议,而不提交给可能转向最高层管理者提出建议的自己的上级。第四,适当的时候应将迅速和具体的反馈结合到方法中去。例如,一家零售商店的售货员可知道每天的销售额和每月的总销售额。第五,个人的工作还可以通过纵向工作量得到丰富和充实,纵向工作量会增加个人在计划、实际工作和检验工作方面的职责。

可以用同样的道理来改进班组工作岗位的设计。设计的工作岗位应使班组有一个完整的任务去执行。还有,应使班组有决定工作应完成得怎么样的权力和自由,给班组很大的自主权。在班组中,个人能经常得到培训,从而使他们能轮流到班组的不同岗位去工作。最后,报酬可以根据整个小组的工作成绩,这样就会促进班组各成员之间的合作,而不会竞争。

#### 影响设计工作岗位的因素

在设计工作岗位时,应该考虑企业的要求。但是为实现最大限度的利益,其他一些因素也必须加以考虑,诸如个人的情况各不相同,岗位需牵涉到重组工作的技术和费用、组织结构以及内部环境等。

人们有着不同的需求。那些没有人尽其才而希望在事业上得

到发展的人,通常总是要求他们的工作十分充实而且承担更大的责任。有些人喜欢自己干工作,而另一些在社交上有需要的人常在班组中干得很出色。对工作性质及与工作有关的技术一定要加以考虑。诚然,瑞典的沃尔沃工厂有可能做到以班组形式装配汽车,在美国通用汽车公司的大批量生产中,这一工作设计不可能出高效率。还应考虑到,为转向设计的新工作岗位要付出代价。一个工厂究竟是新设计的,还是一个老厂必须重新设计,或是必须改变以适应新设计的工作岗位,这几种概念区别很大。

### **透视:瑞典沃尔沃公司对工作岗位的设计**

设计工作岗位在其他国家如同在美国一样受到很大的重视。在瑞典沃尔沃卡车装配厂里,班组有相当大的权力。例如,由班组自行选举监督员,自行分派工作,在规定限量范围内,自行制订产量,并承担质量控制的责任。在瑞典的卡尔马城,沃尔沃设计了一家有 15—25 人为一组的汽车工厂,每个组各有一项重要的具体任务。职工可以从屏幕上得到关于每小时产量这种及时的反馈信息。

组织结构也必须加以考虑。个人工作必须适合整个结构。例如,独立自主的班组可在一个权力分散的组织中工作得很好,但在一个集权管理的组织中就可能不合适。同样,组织环境会影响工作岗位的设计。一个班组在主张参与、工作充实和自主工作的气氛下能工作得很出色,但在一个霸道的管理领导非常严密的企业就不然。

## **管理者所必需有的才能和个人特点**

一个有效的管理者需要具备从技术到设计的各种才能。这些才能的相对重要性根据组织的层次而有所不同。

## 管理才能和组织中的等级

罗伯特·L·卡茨(Robert L. Katz)列举了三种管理者的才能,我们再加上一种——设计解决方法的能力。

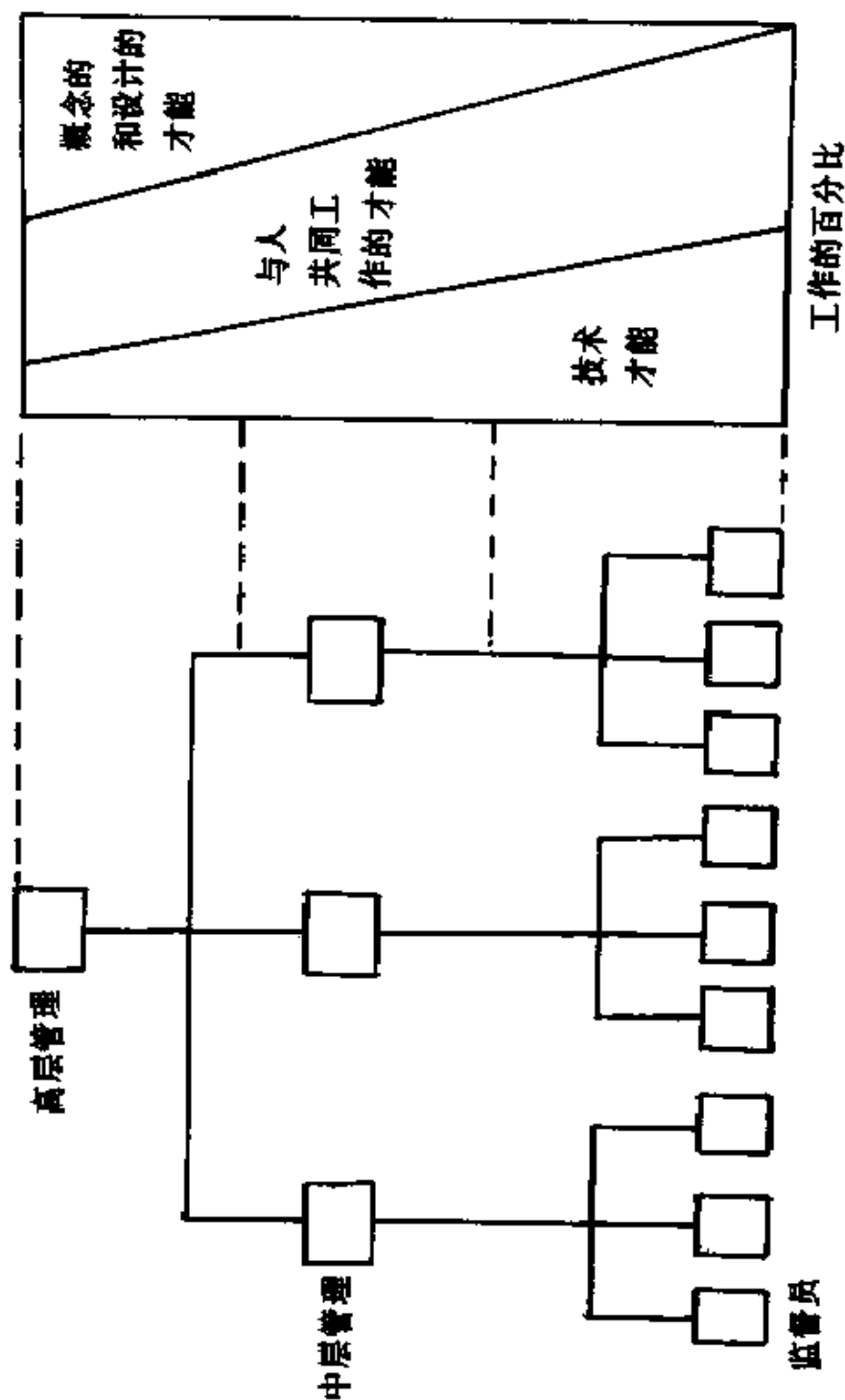
1. **技术才能**是涉及采取不同方法、过程和程序的各种活动的知识和水平。这意味着工作时运用工具和特殊技术。例如,机械师工作要使用工具,那么,他们的上级就应该有能力教会他们的下级掌握这些才能。同样,会计就是应用特定的技术完成任务。

2. **与人工作的才能**是指同其他人共同工作的才能,这是一种合作的力量,一种班组的工作。它开创一种环境,使人们感到放心,并可随便表达意见。

3. **概念的才能**是一种能看到“大局”、认识某种情况下的关键要素并懂得各要素之间关系的能力。

4. **设计才能**指采取对企业有利的方法解决问题的能力。特别是要成为一个较高层次的有效管理者,他必须不仅仅能看出问题,还必须具有一个优秀设计工程师的能力,能找出实事求是地解决问题的办法。如果管理者仅能看到问题,成为“问题观察家”,那么,他们将会失败。管理者必须具有可贵的才能,可以根据他们面临的现实设计出一个可行的解决问题的办法。

这些才能的相对重要性在不同的管理等级有所不同。正如图13-2所示,在管理者层次上,技术才能最为重要。与人工作的才能在与下级频繁交往方面很有用;另一方面,概念的才能对低层次的管理者经常不很重要。在中层,技术才能的需要较少;与人工作的才能仍必不可少;概念的才能的重要性增大。在高级管理部门,概念的和设计的能力以及与人工作的才能特别显得有用,但相对来说,对技术才能的需要较少。可以设想,特别在大公司里,高级经理人员可以用他们下级的技术能力,但在较小的企业内,技术经验可能仍十分重要。



在不同的管理层次才能的重要性不同

图 13-2 才能和管理层次



## 分析和解决问题的能力

经常提到的管理者需要具备的才能之一是分析和解决问题的能力。但普里克斯公司的前任总裁艾伦·斯通曼(Alan Stoneman)经常说,“我们这里没有问题,有的都是机遇,问题应该就是机遇。”换句话说,管理者必须能够看出问题,分析复杂的情况,并通过解决所遇到的问题利用出现的机遇。他们必须审视周围环境,并经过合理的过程看到那些影响机遇的因素。所以,应以分析的才能来发现现有或潜在顾客的需要,随后用产品或服务来满足他们的需要。已经有足够的例子可证明寻找机遇的办法意味着公司的成功。例如,波拉罗伊德公司的埃德温·H·兰德满足了人们对即时可取照片的需要。同样,大众汽车公司的海因茨·诺德霍夫(Heinz Nordhoff)在40年代后期、50年代以及60年代满足了顾客对廉价、可靠和省油汽车的需要。但是,仅仅认识问题和分析问题是不够的,管理者还需要有解决问题的决心;他们还必须看到主张改变以及反对改变的那些人的情绪、需求和动机。

## 管理者所必需的个人特点

有效的管理者除了应具有各种不同的才能外,具有几种个人特点也很重要。这些个人特点是(1)有管理的愿望,(2)能通过感情的交流与人交往的能力,(3)正直和直率,(4)个人经验——过去作管理者的业绩,这是最为重要的特点,因此也应加以考虑。

### 有管理的愿望

成功的管理者有从事管理工作、影响他人以及通过与下级的共同努力取得成就的强烈愿望。诚然,很多人想要的是管理者职位的特权,包括较高的地位和优厚的薪金,但他们没有靠创造一个人们能为一个共同目标一起工作的环境去取得成就的基本动力。实现管理的愿望要求奋斗、时间和精力,经常需要较长的工作时间。

### 与人交往的才能和感情的交流

管理者的另一重要特点是要有能通过书面报告、信件、谈话和讨论与人交往的能力。互相交往要求明朗的态度,但更重要的是需要会交流感情,就是要有理解别人感情的能力,并能应付交往中出现的动人情况。要做到有效地在组织内交往,也就是与同一组织单位的人进行交流,与人交往的才能很重要。然而,随着人们在组织内逐步提升,跨组交往变得越来越重要。这种交往不仅是同其他部门,而且还需同企业外的人们交往,如顾客、供货单位、政府部门、社团,当然还有企业的股东。

### 正直和直率

管理者必须道德高尚,值得信赖。管理者的正直包括在钱财方面和与他人相处中要诚实,努力使上司了解本人的情况,坚持做到完全真实,坚信品质的力量以及举止行为符合道德标准。

几家大公司的高级管理人员已很多地引用过这些和其他一些品质。福特汽车公司前任董事长亨利·福特二世(Henry Ford II)把诚实、公正、坦率说成是有感染力的品质。同样,百事可乐公司董事长唐纳德·M·肯德尔(Donald M. Kendall)把工作道德和正直作为管理人员的主要特点。经营霍华德·休斯公司达32年的诺厄·迪特里希(Noah Dietrich)把诚实和公正看作他的下级的最高品质。他的观点是,“如果我领导下的管理人员不把他们经营的真实情况告诉我,我就无法工作。”

### 过去作为管理者的业绩

挑选管理者的另一个非常重要的个人特点是过去作为管理者的工作业绩。这可能对管理者今后工作表现的最可靠的预报材料。当然从普通职工中挑选第一线的管理者,不可能对他们的管理工作经验作出评价,因为他们根本没有这种经验。但在挑选高级管理人员时,考虑过去的工作成就很重要。在《幸福》杂志对500家公司的调查中,大多数高级行政管理人员都认为在公司里取得的工作经验是他们事业成功的关键。

## 使管理者的条件适合职位要求的条件

在确定了组织内的一些职位后,就可通过招聘、挑选、安置和提升得到所需要的管理者(见图 12-1 的可变因素)。管理人员基本上有两个来源:可从企业内部提升或调配,也可以从企业外聘用。计算机信息系统可用来为内部提升找出合格人选,还可与综合人才资源计划一起使用。计算机信息系统特别可用来预测职工需求情况,新的职位空缺,退休或离职,发展的需要和业务上的计划等。

### 招聘管理者

招聘就是招收人选补充组织结构中的职位。在开始招聘之前,必须明确无误地说明职位所需要的条件,而这些条件应该与任务直接有关。这样有利于从企业外招聘合适的人选。在社会上留有好形象的企业比较容易招到合格的人选,如国际商用机器公司有一致公认的形象,而小型企业可能必须要做出很大的努力才能向求职者说明企业提供什么样的服务,什么类别的产品以及怎样的机会,虽然他们经常有提升和培养的好机会。

政府部门招聘与私人部门招聘有很多相似的地方。然而政府的规定或政策可能要求管理者遵照特殊的受雇指南。例如立法可能规定受雇员工只能是居住在市区内的居民。另一个区别是申请到政府部门工作的求职人员往往必须参加如文职人员测试这种竞争性很强的考试,虽然越来越多的合营企业也要求笔试和面试。

不幸的是,政府部门的挑选过程不能总做到应该做的那样客观和合理。不根据能力,只根据其他条件对人选作出决定的做法可能并非少见。常担任总裁特别助理的弗雷德里克·V·马利克,现在自己就是一家企业的高级管理人员,他撰文指出,一家大公司竟然让一个没有很多管理工作经验的人去管 5000 人,这是难以想象

的。但在政府部门,这种现象时有所见。所以,为了提高政府部门的工作效率,需要一个更好的挑选人员的过程。

### 交流信息有助于成功地作出挑选

在招聘和挑选工作中,交流信息有两个方面:企业向求职者提供有关公司和职位的情况,求职者向企业提供有关他们自己工作能力的情况(见图 13—3)。

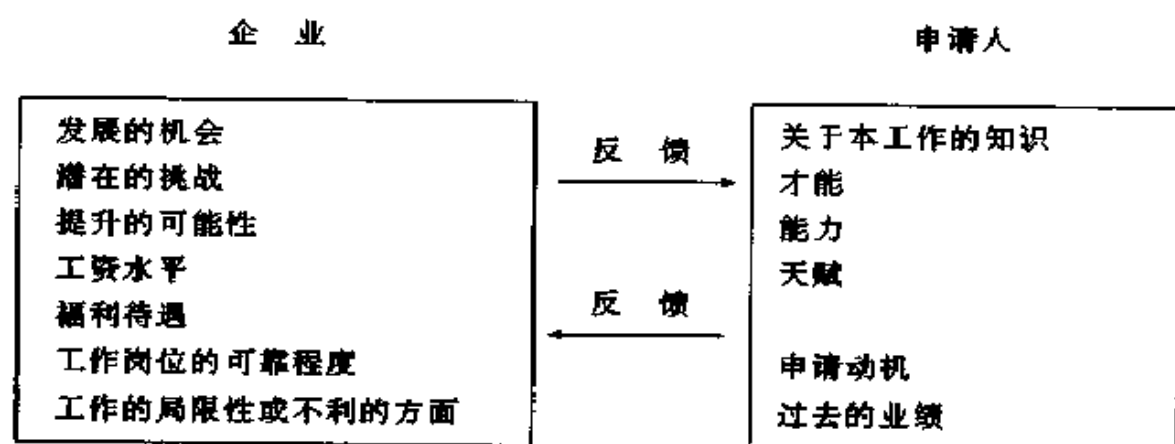


图13—3 交流信息挑选管理人员

企业和其他单位力图树立一个好的形象,强调个人得到发展和培养的机会,突出潜在的挑战,并指出提升的可能性。他们也会提供关于工资、福利待遇和工作岗位可靠程度的情况。当然这也可能做得过分,引起求职者不现实的向往。从长远看,这一做法可能有不好的副作用,人们容易对工作不满,人员大量流动或产生无法实现的梦想。当然,企业应该介绍自己有吸引力的好的方面,但应该实事求是地谈论机会的问题,并指出工作的局限性,甚至不利的方面。

另一方面,管理部门应该启发应聘者客观地显示他们的知识、才能、能力、天赋、动机以及过去的业绩。要了解这些情况,有很多方法和手段,我们将在以后进一步论述。自然,收集应聘者的材料可能走得太远,侵犯了应聘者的隐私。应聘人选只能忍受一定程度

的面试、测评和公开个人情况。显然,管理者必须懂得克制,只询问对工作必要的和与工作有关的情况。

## **挑选、安置和提升**

挑选管理者是从人选中选出一个最符合职位要求的人。挑选可能是为补充一个特定的空缺职位,也可能是为今后管理人员的需要。因此,我们可以区别用补充组织职位的挑选方法或是用安置方法。用挑选方法时,招聘申请人来补充需要相当特殊条件的职位;用安置方法时,对个人的优缺点加以评估,为他找到合适的职位或甚至专门设计一个新的职位。

提升是在本单位范围内,从前任职位调到需要更多才能、担负更大责任的职位上去。一般,伴之而来的是更高的地位和更多的工资。论述挑选的各个方面,一般也可应用于提升。提升可能是对工作表现突出的报偿,也可能是企业为了更好地使用个人的才能和能力。

## **平衡才能和年龄因素**

挑选时还有许多重要的因素要考虑。正如我们先前提出的,管理职位需要有技术上、与人工作、概念上以及解决问题等方面各种各样的才能。因为一个人不可能具备全部所需要的能力,可能要挑选其他人来弥补任何的不足之处。例如,一个具有卓越的概念才能和设计才能的高级管理人员可能需要得到有技术才能的人帮助。同样,一个具有较多营销和财务经历的管理人员可能需要有一位经营方面的专家来帮助。

挑选管理人员时还必须考虑年龄问题。经常会发现公司内所有副总经理和中层管理人员都在同一年龄段的情况。这样就会产生几位在差不多层次的管理人员同时退休的情况。然而挑选人员时,不得非法地在年龄方面予以歧视,有计划地对劳动力进行规划可以在组织结构范围内合理地分配不同年龄段的管理人员。

## 透视：迎接年轻的劳动力

尽管有些观察家对生育高峰描绘出一副暗淡的画面，另一些人对前景则持乐观态度。在美国，大约一半的劳动大军在35岁以下。这些人将决定企业的成败，并在更广泛的意义上将决定国家的兴旺发达。

人口统计表明管理者也许已过剩。然而年轻的管理者的工资并没有削减。一些因素，如组织的分散，增加了对一般管理者的需求。另一方面，我们论述管理信息系统时，你会看到，计算机的大量使用也会有影响，特别对中层管理者。看来对管理职位的竞争将会加剧。

这些管理者将领导什么样的劳动大军？《幸福》杂志在全国访问了大约100名工人，发现他们非常了解经济的、包括日本人的挑战。同时，他们愿意应战。事实上，他们渴望学习新技艺，愿意调换工作，必要时，愿意调工作岗位。工业的活力在很大程度上取决于年轻的劳动力，管理者和非管理者一样。

## 双职工夫妇

有效的挑选需要考虑配偶的职业。男女双方都参加工作的双职工有时必须做出一些很伤脑筋的选择。例如，如果两人在事业上都很顺利，他们对于是否接受需要调动工作得到提升的机会将特别痛苦地作出抉择。梅里尔·林奇调换工作管理公司对100家大公司进行了一次调查，结果发现因地点调换工作的人中60%的是双职工夫妇。据估计到1990年，这个比率将达到75%。

有些公司用下列方法满足双职工的特殊要求：

- 对涉及换工作地点的工作调动采取灵活的方针。
- 考虑双方在事业计划方面的要求。
- 帮助配偶在公司内或公司外寻找工作。
- 提供产假以及白天照顾孩子的服务。

由于职工中有大批已婚妇女,越来越多的公司从需要采取更灵活的政策、事业计划、人员挑选、安置和提升中认识到双职工夫妇困难的处境。

### **彼得原理**

挑选时可能有差错,或许差错还相当普遍。根据《彼得原理》的作者劳伦斯·J·彼得和雷蒙德·霍尔(Roymond Hall)的见解,管理人员往往被提升到他们不能胜任的层次。特别是往往有这样的情况,管理者在其职位上取得了成就,从而使他提升到较高的职位,但这一职位所需要的才能却常常是他所不具备的。这样的提升会使该管理人员无法胜任工作。尽管我们必须重视个别管理人员的成长的可能性,但彼得理论可以作为一种告诫,我们不要輕易地进行挑选和提升。

### **挑选的责任**

为新职位挑选人员应由可能是该人选的上司作最后决定,只有这样才可使挑选者对选定人员的工作表现负责任。当然最好也要听取别人的意见,特别是听取会与该人选发生工作关系的那些人的意见。此外,挑选者的上司也应该管这件事,即是批准,不是对人选真正作出决定。这样就有了进一步的保证,挑选此人的基本前提是条件而不是交情。这也是保证挑选管理人员的工作真正成为物色条件合格的并且有发展前途的人的办法。

## **挑选过程、办法和手段**

我们将在本节综述挑选的过程,并论述面试、测试和组织人才评论中心等手段和办法。要作出好的挑选,求职者的情况应该是有效而可靠的。如果要问材料是否有效,我们就会问:我们是否在考虑我们认为正在考虑的问题?有效性是指有关材料预示该人选作

为管理者获得成功的程度。材料还应该包含高度的可靠性,可靠性是指考虑问题可以很准确,并前后一致。举个例子,如果在相同情况下,重复进行可靠性的测评,其测评结果基本一样。

## 挑选的过程

挑选过程中的具体步骤有些不同。例如对第一线管理人员的人选进行的面试与对高级经理人员进行较严格的面试相比,可能相对简单些。下列综合的要点表示了典型的挑选过程。

首先,挑选的标准通常基于当前的,有时是将来的工作要求。标准包括文化、知识、才能和经验等项目。其次,选出的人选要填写申请表(如人选来自本单位,这一步可免除)。第三,进行筛选性面试以确定更有发展前途的人选。第四,对候选人是否符合职位所要求的条件进行测评可能获得新情况。第五,由管理人员、上司或组织内的其他人员以不同的方式进行一系列的面试。第六,对候选人所提供的材料予以查对和核实。第七,有些单位需要进行体格检查。第八,根据上述几个步骤所得到的结果,同意聘用或者通知候选人他(或她)没有被选中。下面我们将较为详尽地研究挑选过程中的一些问题。

## 面试

实际上,公司聘用的或提升的每一位管理者都要接受一个或更多人的面试。尽管企业广泛应用面试方法,但人们并不认为它是挑选管理者的有效而又可靠的办法。不同人进行的面试对已得到的材料可能不利,也可能对材料有不同的解释。面试人员常常提一些不恰当的问题,他们还可能被接受面试的人的外表所影响,其实外表与工作表现无关。面试人员还常常在他们尚未掌握为作出公正判断所必需的材料以前,早就对面试作出了结论。

有几种方法可以克服这些缺点并改进面试的过程。首先,应培训面试人员使他们知道要了解些什么。例如,对企业内部人员进行



面试时,应该分析、讨论他们过去的材料。应该研究他们取得的成果以及主要管理活动的方法。论述考评的第14章将较详细地说明如何才能做到这一点。如从企业外挑选管理者,面试人员会发现较难得到上述材料,他们常常只能核对所列举的参考材料。

其次,面试人员应该有准备地提出恰当的问题。面试有正规的、半正规的和非正规的一种方式。在一个非正规的面试中,面试人员也许会说:“请告诉我你以前的工作情况。”在半正规的面试时,管理人员会按照面试指南提问,但也可能问其他问题。在正规的面试中,会提出一系列准备好的问题,例如:(1)你在原工作岗位的具体职务和职责是什么?(2)你在该工作中取得了什么成绩,这些成绩与该工作的正常产品有什么关系?(3)谁能证实这些成就?(4)取得这些成就在多大程度上是由于你的努力?(5)其他人的贡献是什么?(6)他们是谁?(7)关于你的工作你喜欢什么不喜欢什么?(8)你在工作中作出了什么创新?(9)你为什么想调动工作?

第三个改进挑选工作的办法是请几个不同的面试人员进行多次面试。这样,几个人可以一起对评介和感性认识进行比较。然而这并不是说所有的面试人员都应该对候选人投上一票,用这个方法只是为负责最后作出决定的管理人员提供新的情况。

第四,面试只是挑选过程的一个方面,可以作为补充的应该是申请表上的材料、各次测评的成绩以及从列举的旁证人那里得到的材料。证明信和介绍信对核实应聘者所提供的材料可能十分必要。为了使证明信有效,开出证明文件的人必须完全了解应聘者,而且要对应聘者作出真实的、全面的评介。许多人不大愿意提供全面的材料,常常过分强调了应聘者的优点,而对缺点却一味搪塞。1974年的保护个人隐私法和有关立法以及司法裁决使取得客观的证明文件更为困难。根据这一保护法,应聘者享有检查证明信的合法权益,除非自愿放弃这一权益。这就是教师有时不大愿意为他们的学生写客观的和确切的证明信的原因之一。

## 测评

测评的主要目的是为了取得有助于预测求职者是否可能成为成功的管理者的材料。测评的一些好处还包括为工作职位找到最合适的人员,使求职者对工作高度满意,并减少人员的流动。最常进行的测评可分为以下几类:

1. 进行智力测验 是为了衡量智力,并测验记忆力、思想敏捷程度以及在充满复杂问题的情况下看清各个问题相互关系的能力。

2. 对水平和天赋进行测评 是为了发现受测人员的兴趣、现有的才能以及学会新技能的潜在能力。

3. 进行业务考试 是为了发现候选人最合适的职业,了解候选人的哪一点兴趣与从事该项业务的工作人员的兴趣相同。

4. 对品德进行测评 是为了发现候选人的个人特点以及他们用以影响其他人的方法,从而衡量其担任领导职务的潜力。

有才能的工业心理学家认为,把考试测评作为衡量候选人特点的唯一方法是非常不够的,必须参照每一个人的全部经历。其次,采取测评方法的人都必须懂得测评目的是什么,有什么局限性。一项主要的局限性是不能确定测评的内容是否真正实用。即使心理学家也在怀疑至目前为止的测评方法是否能有效地衡量管理者的能力和潜力。第三,在广泛使用任何一种测评方法之前,如有可能,应该在企业的现有人员中试行,看测评究竟对已具备众所周知的管理能力的职工是否有效。第四,应该由某方面的专家来主持和解释测评的问题,这一点也很重要。最后,对测评不得有不公正的歧视,并应遵照法律和政府的规定。

## 人才评价中心

人才评价中心不是一个场所,而是一个挑选、提升管理人员的方法。这种方法可与培训结合起来进行。人才评价中心最早是用

于挑选和提升低层次的管理人员,但现在也用于中层管理人员。对挑选最高层管理人员似乎不合适。设人才评价中心的方法不是一种新的尝试。二战时德国和英国的军界以及美国战略服务办公室都用过。但在美国的企业中,一般都认为是美国电话电报公司首先在 50 年代使用的。

为了衡量一个潜在的管理者在一个典型的管理环境中如何工作,人才评价中心常用的办法是让候选人参加一系列的练习活动。在这段时间里,心理学家和富有经验的管理者进行观察和评价。一个典型的人才评价中心会要求候选人做以下的事情:

1. 接受各种心理测评。
2. 参加小组形式的管理游戏。
3. 参加一揽子练习,要求他们处理在管理工作中可能遇到的种种问题。
4. 参加无人领导的小组讨论一些问题。
5. 就某一特定的题目或主题作简短的主述,通常是向一位虚拟的上司推荐一套好的措施。
6. 参加其他不同的练习活动,如准备一份书面报告。

在这些练习活动期间,评审人员要观察这些候选人,还要不时对他们进行面试。在人才评价中心测评期满时,评审人员要对每一候选人的表现作出总评价,并与其他评审人员的评价进行比较,一起就候选人的管理工作潜力作出结论,对候选人写出总结报告。这些报告送负责任命的管理者作为参考,也常用来作为推动管理工作的参考。在很多情况下,要把评定情况反馈给候选人,但也有另外一些情况是,只有在候选人提出要求时才告诉他。即使评审人员可能把他们对候选人在各项练习活动中的看法告诉本人,但对是否有被提升可能的总结性评定还是要保密。

关于用人才评价中心的方法较为有效的迹象,尽管不是无可置疑,还是令人鼓舞,尤其是它的可靠程度,足以保证将被进一步使用。

然而,人才评价中心确实存在一些问题。首先,要花很多时间,特别是许多有效的测评活动要持续5天之久。其次,培训评审人员是个问题,尤其因为有些公司有相当的理由认为最佳评审人员很可能是有经验的生产线的管理人员,不是经过培训的心理学家。第三,虽然要求进行许许多多包括有关管理人员工作的不同练习活动,仍有人问这些练习活动是否就是最佳的评审标准。更大的问题是要决定每项练习活动的评定方法。多数人才评价中心会非常重视个人和人与人之间在各种不同环境下的举止行为,但他们可能会忽视挑选管理者,特别是挑选那些初次进入管理行列的管理者的最重要要素——启发诱导,不论此人是否真想成为管理者。经启发诱导后,候选人必须知道管理者是怎么回事,包含什么内容,成为一个成功的管理者需要具备什么条件。显而易见,启发诱导是一个难以评定的本领。然而,面试人员使候选人弄清楚管理工作的内容和要求,并请他们对之仔细考虑,就是要给候选人在决定他(或她)是否真正愿意成为一位管理者时,有一个良好的依据。

## 挑选过程的局限性

挑选方法和测评方法的多样性说明,挑选管理者没有一个十全十美的方法。实践证明,即使认真选定的挑选标准也不能绝对地预测候选人的工作业绩。再者,人们能做什么(即工作能力)和愿意做什么(与诱导工作有关)之间是有区别的。后者是个人与环境的作用。例如,一个人的要求在不同时期可能不同。同样,组织气氛也会改变。一个企业由于新的上级管理部门推进不同的管理宗旨,可能从原来鼓励首创精神的气氛转变为受约束的气氛。所以,挑选的方法和手段不是能预见人们愿意做什么(即使有能力做)的可靠途径。

测评本身,特别是心理测评是有局限性的。尤其是探索某些信息可能被认为是侵犯个人隐私的行为。此外,有人指控有些测评不

公正地歧视少数民族或妇女。这些复杂问题不容易得到解决,但是在挑选管理者时,却又不能忽视。

挑选和聘用管理人员的另一个值得关心的问题,是为作出人事决定所花的时间和费用。确定广告费用、职业介绍所费用、考试材料的费用、面试候选人所花的时间、核对证明文件和体检的费用、新管理人员熟悉工作、调换工作地点以及接受上岗教育所需要的时间等因素都很重要。如果承认招聘要花很多费用,那么显然人员流动对一个企业来说,可能要耗费很多钱财。

### 对新职工进行上岗教育使其适应工作

为工作岗位挑选最佳人选只不过是组成一个有效管理队伍的第一步。公司即使在招聘和挑选过程中会作巨大的努力,也常常会忽略了新管理者被雇用后的要求。然而最初几天和几周可能是使新职工真正成为组织一员的关键时期。

上岗教育包括向新职工介绍企业,企业的职能、任务和人员等情况。大企业一般有正规的说明企业特点的上岗教育方案,介绍企业的历史、产品和服务,一般的方针政策和做法,组织(科室、部门和所在位置),福利待遇(保险、退休、假期),保密和机密的规定(特别是用于国防工程的合同),以及安全和其他法规。这些情况在公司小册子中虽有进一步详尽的说明,但是公开上岗教育会议可使新职工有提问的机会。虽然一般由人事部门的人执行这些正规的方案,但是对新管理者进行上岗教育的主要责任还是管理者顶头上司的任务。

上岗教育还有一个或许更为重要的方面:如何使新管理者适应工作。有组织地使新职工适应工作有几条不同的途径。比较一致的看法有一个方面:学到工作所需要的才能和能力,执行任务采取合适的态度,适应本单位的准则和价值观念。新管理者除了要符合工作的具体要求外,还常常会遇到新的价值观念,新的人际关系

和新的行为方式。他们不认识可以去请教的人,不知道单位里如何进行工作,而且担心在新单位里做不好工作。这一切不确定的因素使新职工特别是一些管理工作受训人员,感到极大的不安。因为在一个企业里的初次经历对今后的管理行为会产生深远的影响,所以受训人员第一次接触到的应该是企业内可以作为他们今后行为楷模的最佳的领导人。

## 讨 论 题

1. 什么是挑选管理者的一套方法?为什么称之为“一套方法”?它与其他方法的区别如何?
2. 什么是重要的管理才能?对于这些才能按组织级别在不同层次需有所不同这点,你是怎么想的?
3. 设计个人工作岗位以及队组工作岗位的重要因素是什么?对你来说最重要的是哪个?为什么?
4. 什么样的个人特点对管理人员取得成功具有重要意义?
5. 挑选管理者有哪些不同方法?你喜欢采用哪种,为什么?
6. 在管理界中彼得原理被广泛引用,你怎么看?你认为它对你是否适用?它的意思是否说所有的高级管理人员都不称职?请解释。
7. 在挑选管理人员时可进行何种测评?这些测评的好处和局限性在哪里?
8. 什么是人才评价中心?它如何进行工作?你是否愿意参加这样的中心?如愿意,为什么?不愿意,又为什么?
9. 为什么上岗教育和适应工作很重要?

## 练习与活动步骤

1. 以你知道的一个单位为例,论述管理者和非管理者是怎样

被招聘和挑选的。招聘和挑选的有效性如何？

2. 去图书馆并研究成功的高级管理人员的经历。你可从阅读《幸福》杂志 1986 年 4 月 28 日那期开始，或者阅读克莱斯勒公司高级管理人员亚科卡的传记。

## 案 例

### 案例 13—1 卡尔·温多弗(Carl Wendover)

卡尔·温多弗是个经营得很好的部门助理经理，被挑选到另一部门担任经理。一开始他就遇到了麻烦，对副总经理所需要的信息不熟悉，与他现在的下级相处有困难，不能真正理解自己所处的困境。不到一年他被免职了。原先挑选他的人很关心他怎么会犯这么一个错误，他仔细分析情况，得出了结论：卡尔·温多弗任助理经理时，没有人培养他经管这个部门。他那时的上级仅仅把它当作一位普通职工使用，并且把他完全排除在该部门的经营活动之外。可以肯定的是，这位助理大家都认为“看来不错”，但实际上他只是占了经营得很好的部门的光。

1. 确切地说，为什么卡尔·温多弗犯了例子中所说的错误？温多弗可提出什么辩护，如可以的话？

2. 假如是你挑选了卡尔·温多弗，你会做些什么来防止重犯这样的错误？

3. 如果你是副总经理，你会采取什么行动使这样的错误不发生？

### 案例 13—2 提升

杰里·诺兰(Jerry Nolan)在环球摩托车公司总部工作。他的任务是处理正当的赔偿要求问题，同时指导分布在世界各地代销

点的维修工程师的工作。后来他听说有一个现场工程师的空缺。

首先,杰里·诺兰去找了他的顶头上司,唐纳德·布朗(Donald Brown),请求考虑调他到简·史密斯(Jane Smith)的部门担任现场工程师。“这事我们以后再说吧”,他的想法被拒绝了。在布朗出差时,杰里又找了国际业务部服务经理简·史密斯本人。史密斯不仅是布朗的上级也还负责关于现场工程师的工作。史密斯女士主张从公司内部提拔年轻有为的人,在交谈中她认为杰里·诺兰很适合现场工程师的工作,答应等布朗出差回来后同他谈谈。

一星期后,布朗把杰里召到他的办公室,作了以下这段谈话,“我听说你在我出差的时候同史密斯女士谈了有关现场工程师工作的事,我不能让你去担任这个工作。我们正转换到用计算机处理索赔系统进行工作,我们需要你,因为你在我七个下级人员中经验最丰富。”杰里听了很吃惊,难道就因为他是小组中最出色的人就不给提升吗?两星期后,从公司外招聘到了现场工程师,杰里不知道他下一步该做什么?

1. 假如你是杰里·诺兰,你会怎么做?
2. 你认为该公司的人事工作做得如何?如果有的话你建议采取什么政策?
3. 你认为布朗的管理行为如何?



## 第 14 章 工作考评与职业前途战略

### 【本章主要目的】

读完本章后,你应该能够:

1. 认识有效考评管理者的重要性。
2. 确定考评管理者所应检查的内容。
3. 指出传统的品质考核法为什么是无效的。
4. 提出一种以对照可核实的目标和业绩评估管理者为依据的管理工作考评制度。
5. 介绍集体考评的做法。
6. 确定职业前途规划的主要方面。

有时,人们将对管理者的考评视为管理人员配备工作的一个致命环节,而对管理工作来说,管理者考评可能是一个主要的关键,它是决定提升职员的基础。考评对管理工作的发展也是很重要的,因为如果不知道管理者的优缺点,就很难确定在培养发展方面所作出的努力方向是否正确。考评是,或者说应该是管理制度的一个组成部分,了解一个管理者在计划、组织、人事安排、领导和监督方面的表现好坏,确实是保证担任管理职务的人员真正有效地进行管理的唯一途径。如果企业、政府机构、慈善组织、甚至大学要想确实有效地达到各自的目标,就必须寻求正确考评管理业绩的方法,而且加以贯彻执行。

还有其他原因可说明为什么有效考评管理者是重要的。而最重要的原因是由于 1964 年经修正的民权法第 7 部分的有关条款,以及就业机会均等委员会和联邦合同执行局制订的有关法规,这

些机构强烈谴责许多考评方案,指出它们往往带有歧视性,尤其是在种族、年龄和性别方面。法庭则支持这些联邦机构,同意考评方案必须可靠和健全方可被接受的主张。很显然,这些就是严格的标准。

有效的业绩考评还必须认识到受雇者在改进工作方面的合理要求。我们将在本章靠后部分谈到,职业前途管理是将组织需要与个人需要相统一的一种方式,它可作为业绩考评的一部分。

## 考评的目的和用途

考评适用于不同组织和个人的需求,我们把重点放在一些重要的研究上。

### 会议委员会的研究

根据会议委员会的一次广泛的调查研究,我们可以看到经常提到的考评的目的有:(1)管理发展;(2)工作评估;(3)工作的改进;(4)报酬;(5)潜在能力的确定;(6)反馈;(7)人员计划;(8)沟通。

当被问及公司如何利用考评时,收到的回答中所排列的次序全然不同,其结果如下:(1)工作反馈;(2)报酬的管理;(3)晋升的决定;(4)确定管理发展的需要;(5)人员计划;(6)选拔程序的合法化。

上述考评目的与它们在用途之间的差异,也许是参加这次调查研究的一些人事管理者表现出对考评的不满意的一个重要原因,同时我们可以看到,考评的目的与用途有着不同的倾向,在决定报酬,或甚至在评估工作业绩方面,上级常常担任法官的角色,相反,当以发展培养下属为目标时,管理者则须成为顾问、助手和导师。

## 通用电气公司的研究

一些最有名的有关工作业绩考评的调查研究是在通用电气公司进行的,最初的研究结果表明:(1)批评对完成目标具有消极影响;(2)表扬收效甚微;(3)具体明确的目标可改进工作;(4)批评性的评估导致抵触和更差的工作业绩;(5)指导工作必须天天进行而非一年一次;(6)不加批评地共同制定目标,可提高工作;(7)以改善工作为主要目的的会议,不应与考虑薪水或晋升的会议同时举行;(8)下属参与制定目标可提高改进工作。

根据这些研究结果,通用电气公司制定了一项新的考评方案,称为“工作计划与检查”,简称“WP&R”。这种新的做法强调经常进行工作讨论,而不是简单地评等分级。薪水的增减则单独开会讨论。最后一点是强调解决问题和联合制定目标。通用电气公司的经验表明,工作业绩考评的两个目的必须分开,这是因为,如果考评被用作薪水调整的基础,上级则担任法官的角色;而假如旨在激励职工,那么管理者则担任辅导员的角色。只有在认识到工作考评的双重作用及上下共同制定具体目标的情况下,企业的劳动生产率才得到提高。

## 管理工作考评中存在的问题

长期以来,管理者不太愿意考评下属人员。然而,我们必须毫不犹豫地、尽可能正确地衡量下属的表现,因为这和管理本身同样重要。差不多在所有的群体场合,不论是工作或消遣,都存在着某种形式的对表现的评价。而且,大多数人,尤其是那些有能力的人,都想了解自己干得如何。

令人难以相信考评管理工作中出现的大量争论、疑虑和失望是由于衡量和评定的做法引起的。相反,它们似乎是由于衡量的对象、采用的标准,或衡量的方法所引起的。

可以理解,当管理者认为他们在不正确地或根据不适用的、不恰当的或主观的标准进行评定或被评定时,他们会表示异议、感到不愉快或者进行抵制。但是,在过去 30 年里已出现了某些迹象,表明有希望使考评卓有成效。将实际工作表现与预定的可核实的目标或任务进行比较来评定管理者的努力,是一个具有很大的潜力的事态发展。

根据可核实的目标来考评还是不够的,还需要辅之以管理者的标准来考评管理者。而且,没有一种方法是没有困难或缺点的,没有一种方法只需简单地生搬硬套,或者仅做些文字工作就可以奏效。我们需要做更多的工作。首先,必须用可核实的目标进行管理(如第 4 章所述),这是企业的主要工作方式;其次,管理者必须对管理工作以及与之有关的基本原则有明确的理解,并具备将这些基本原则贯彻实际的能力。

## 选择考评的标准

考评既应衡量在完成目标和计划时的成绩,还要衡量作为管理者的工作业绩。没有人会要求尽管所做之事一点不出错,但在盈利、销售、审计或者其他可能的职责领域不能取得良好成绩的那样一种人来担任管理工作。同样,我们也不会对一个身居管理者职位、却又不能有效行使管理工作的人表示满意的。有一些出色的管理人员是可以不出差错地取得成功的。

### 完成目标时的业绩

在评价工作业绩时,根据预先确定的可核实的目标来进行考评的方法是具有特殊价值的。如果已经有了在为达到某特定目标而制定的前后一致的、完整的、容易理解的计划,管理者工作成绩的最佳衡量标准可能包括明智地制定目标的能力、设计达到这些目标的方案的能力、以及成功地完成这些方案的能力。那些大致根

据这一方法进行工作的人往往声称这些标准是适宜的,而运气或其他管理者本身所无法控制的因素则将在考评时加以考虑。但是有太多的例子证明,一些纯粹由于运气而得以成功的管理者得到了晋升,而另一些由于自身无法控制的因素未取得成功的人却因失败而遭到指责,因此,我们需要对根据可核实目标进行考评的方法加以补充。

### **作为管理者的工作业绩**

通过预定目标衡量业绩的方法,应当以管理者标准考评管理者的方法加以补充。任何层次的管理者都承担着非管理性质的任务,这一事实不容忽视。雇用管理者的主要目的是要他们作为管理者那样去工作,所以在衡量管理者时也应以此作为标准,也就是说,评定管理者应以他们如何理解和从事计划、组织、人员调配、领导和监督等管理工作为依据。我们必须从管理原则着手寻求这方面的标准。让我们首先看看传统的考评方案。

## **传统的特征考评方法**

许多年来,一直根据个人特征和工作特点来考评管理者。根据典型的特征评估方法可列出 10 到 15 个人特点来,如与人相处的能力、领导能力、分析能力、勤奋程度、判断力和创造性。在这一清单上也可包括一些与工作有关的特点,如业务知识、完成任务的能力、生产成本效果或能保证计划和指令的实施等。然而,至少在最近几年,运用个人特征的考评已远远超过了根据工作特点进行的考评。由于采用了这些标准,评定人就可把下属分别评定为不合格的直至杰出的人。

### **特征考评的缺点**

管理者常常对特征考评采取抵制态度,或不知所从地去填写

一些表格,即使在竭尽全力推广这一方法,说服管理者,并组织关于特征含义的培训,以提高他们的评定能力之后,能够做好或愿意做好这一工作的管理者还是寥寥无几。

特征评定方法的一个实际问题是,由于这种特征评定是不可能客观的,认真而又公正的管理者不愿在工作业绩这样重要的问题上,运用自己显然是主观的判断。那些收入比被评定为高等级者少的职工几乎总会感到他们受到了不公正的对待。

另一问题在于特征考评的基本假设存在争议。工作业绩和具体特征之间的联系是值得怀疑的,据以评估的特征往往与管理者的实际工作情况无关,它用个人观点代替了真实工作情况。

很多管理者把特征评定仅仅视为不得不做的例行公事,因为他们是奉命行事,由于人们有了这种态度,他们就在文字上做文章,尽量使鉴定对下属和管理者都无关痛痒,结果是这些鉴定并无多大差别。有趣却又并不奇怪的是,几年前在美国海军对海军官员鉴定的调查研究中出现了数学上带有讽刺意味的怪事,在一段时期内,所有被鉴定的美国海军官员中,有 98.50% 是杰出或优秀的,而只有 1% 是一般水平。

特征的标准充其量只是模模糊糊的,鉴定人像是用钝刀子割肉,而被鉴定的下属对他们根据什么特性来评定的也不清楚。特征鉴定是一种粗糙的方法,而鉴定人既然痛苦地认识到这点,他们就不愿使用这种可能损害他们下属前途的方法了。考评的主要目的之一是为讨论工作业绩并为计划改进提供一个基础,但特征评定并不能为讨论提供什么实质性的东西,更不能为评定参与者提供任何能认为是事实的内容,因而不可能为怎样做才能改进工作取得相互了解。

### **加强特征鉴定的尝试**

由于大家认识到特征鉴定的缺点,所以对之进行了一些变动和补充。有的是为了使特征更易为鉴定人所理解,如在一家著名公

司的鉴定表格中明确规定，一个人的判断力是指他在得出正确结论过程中，识别重要和次要因素的能力。同样，它对每一类的不同评分也尽量作了说明。

特征和工作质量表格也常常用不规定限制的评估来补充，在进行这些评估时，没有具体的指导原则，只是要求评定人提供任何他们认为与工作业绩有关的事实。有时这一方法也用在整个评定过程，可给评定人一个概括性的提纲去指导他们的工作，例如要求他们就工作、组织、人事、财务等项提出意见，也可以要求他们具体地考虑一下诸如质量、数量、完成工作的时间、与消费者的关系及下属职工的士气等事项。尽管这些分类有一定帮助，但经验表明并不能大幅度提高鉴定的质量。

人们也一直尝试改进鉴定方法的有效性。在有些做法中，需要下属进行自我鉴定，而上司必须将所做的鉴定与下属的自我鉴定进行比较；在另一些做法中，要求上司的上司鉴定该上司的下属，或至少仔细地审查一下下属的顶头上司所作的评定；有时，在某一考评方法中，还要求鉴定人将下属按能力大小依次排列；还有一些情况下，采用参照能说明分级根据的某些重大事件来进行鉴定的方法，这些事件是对某特定工作中的实际成绩极为关键的重要活动或决定，这些事件可以是杰出或不令人满意的工作业绩。

人们运用上述及其他一些方法来弥补特征鉴定的不足，它们有一定的作用，但是并不能改变特征和工作质量是主观的，而且与管理者的实际工作不相关连的这一事实。

## 根据可核实的目标来考评管理者

一种广泛使用的管理者考评方法，是根据规定和完成的可核实目标来评定管理者的工作业绩。如第4章所述，一个有意义的、可实施的目标网络是有效管理的基础。除非人们知道他们努力的最终目标应该是什么，否则就不可能期望他们会卓有成效地完成

任务,这是一个简单的逻辑,对从事商业或其他行业的任何有机企业而言,也是如此。

## 考评方法

一旦采用了可核实目标的管理方案,主要的评考阶段就成为相当简单的一步了。由监督人来决定管理者制定目标是否合适和它们完成得怎样。当按工作结果进行的考评失败或情况令人失望时,其失败主要因为人们将目标管理仅仅视作一种考评工具,如果只把这方法用作此目的,那么是行不通的。目标管理必须是一种管理方法,一种计划方法,同时也是组织、人事安排、领导和监督的关键。如果按这样做,那么考评就可归结为考察管理者是否确定了适当而可行的目标,以及在一定时间范围内他们根据目标工作得怎样。

从图 4—3 目标管理和考评的方法中可以看出,考评只是整个过程中最后一步而已。

但是还有些其他问题:目标是否恰当?是否需要经过努力(既高而又合理)才能贯彻?这种问题只能由被考评人的上司根据判断和经验来回答,当然,随着时间的推移和经验的积累,作出的判断会越来越精确,而且,如果上级能将类似工作岗位的其他管理者的目标进行对比,则判断有可能会更客观。

在评定目标完成情况时,评定人必须首先考虑目标是否可合理达到,是否有超越个人控制能力的因素,因而不应有地帮助或阻碍了目标的完成,以及考虑造成这些后果的原因是什么。审查者也应注意是否有人在情况发生变化、需要修改目标时仍按过时的目标进行工作。

## 审查工作的频率

正如在任何一种监督的情况下一样,必须定期审查目标的进展情况。因为将考评限于每年检查一次工作业绩是危险的。对总



裁或公司总经理这样的高级管理者来说,应该对工作的进展作出较为详尽的季度性审查和评定,并对未来三、四个季度的进展的情况,应根据可能的成就,作出概括性的估计。机智干练的管理者,很少愿意遵循过时的目标,他们当然愿意把目标的制定和评定作为一项常规工作,同时,在绝大多数情况下,他们也不愿为了知道他们自己及下属的工作成绩而等待过久。

对于最高管理职务以下的人来说,季度审查也许是足够了,当然也有可能不够。确定目标是否仍然有效以及确定是否已作出令人满意的进展所需时间的长短是真正的因素。对有些职位,如最高级的监督员,可能每月要审查一次,这样做并不一定会增加他上司多少份外的工作。如果我们以目标为中心,那么,这只不过是在执行管理工作,实际的考评只是一件相对轻而易举的工作。

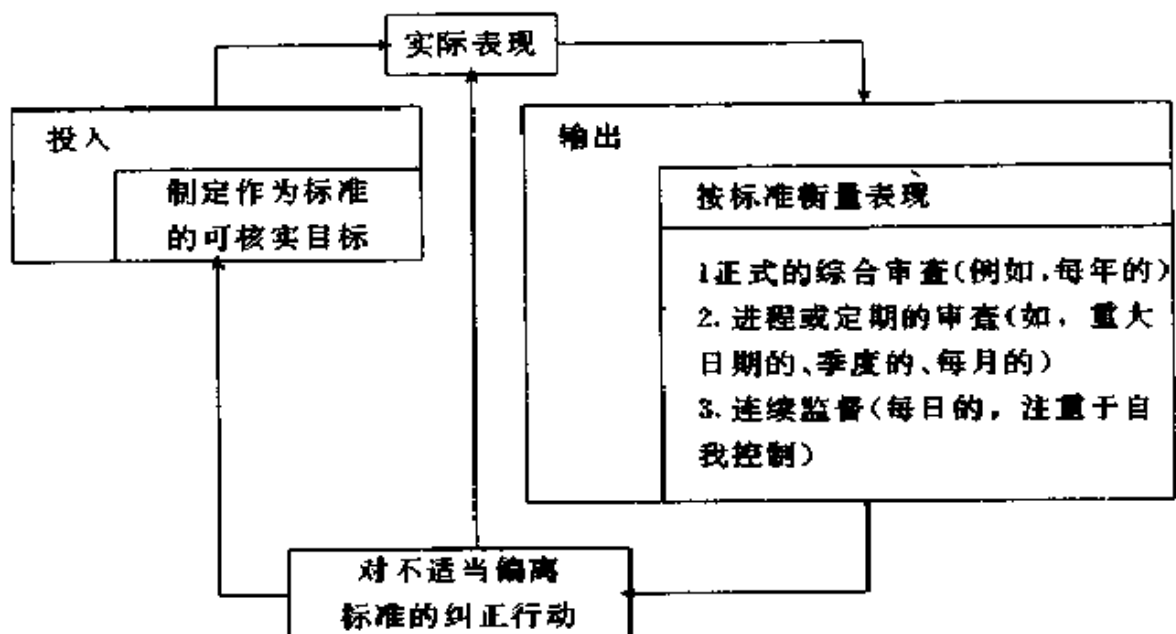


图14—1 评估进程

资料来源:Heinz, Weihrich: *Management Excellence: Productivity through MBO* (New York: McGraw Hill Book Company, 1985), p. 125.

### 三种审查方法

图 14—1 所示简化的业绩考评模型代表三种考评：(1)综合审查，(2)进程或定期审查，(3)连续监督。

普遍认为，每年应至少进行一次正式的综合考评，但有人建议这种讨论应更频繁些。有些企业每年用很短的一段时间进行各种审查，而另一些企业则全年安排考评，并常常是放在职工年会上进行。有些情况可以突破按年进行工作审查的安排，相反有人理由充足地建议应在完成一项主要项目后对其工作进行审查。我们可以得出这样的结论，并不存在普遍适用的关于正式的综合审查的时间安排。因为这取决于任务的性质，过去公司的实践和其他环境因素，对于某一特定机构或某一新任职的人来说，一年进行一次、两次甚至三次考评都可能是适宜的。

重要的是，正式的综合审查必须辅之以经常性的进程或定期审查。这些审查可以是简短的和相对非正式的，但它们有助于确定那些阻碍有效地进行工作的问题和障碍。它也有助于沟通上下级之间的联系。此外，可根据情况变化重新安排工作重点以及重新商讨工作目标。如果继续执行那些在捉摸不定的环境中达成的过时的、不适宜的目标，显然是不妥的。

最后，还有工作业绩的连续监督。这是指工作偏离计划时，不必等至下一次定期审查才来纠正，相反，上下级可共同讨论情况以便及时采取正确的措施来防止可能发展成严重问题的细小偏离。

### 根据可核实目标进行考评的优点

根据目标完成情况进行考评的优点大致与目标管理的优点相同。两者都是同一程序的一部分，都是有效管理的基础，也都是提高管理质量的手段。

在考评中，这种方法有其特殊而重要的优点，其中最大的优点是切实可行。考评没有撇开管理者所做的工作，而是审查他们作为

管理者实际做了些什么。

然而,总是存在这样一些问题:这个人的工作到底好坏如何;目标是达到了还是没有达到,原因何在;对完成工作目标应当作何估价等。但是这样的情况是有可能取得的。根据一个人自己认为合理的目标来衡量他的工作完成得怎样。这样的情况就为考评提供了有力的客观的设想,并减少了在考评中的纯粹推断成分。再者,考评可以在上司与下属一起共同商讨的气氛下进行,不致使他们感到是处于受审的地位。

### **根据可核实的目标进行考评的缺点**

如同第4章所述,在实施目标管理的做法中还存在一些缺点。当然,这些缺点对其他的考评也同样地存在。缺点之一是,人们完全可能由于不是自己的功劳或过错,而达到或达不到目标。运气常常在工作成绩中起着一定的作用。例如,即使销售计划的质量及其实施实际上可能很差,但是有可能由于某一产品出乎意料地为人们所欢迎,而使销售经理显得分外有成果。或者,由于一项重大的国防合同意外地被取消,而使部门经理的工作显得特别差。

大多数考评人会说,他们在考评目标的完成情况时,总是把不可控制的或不可预期的因素考虑进去的了,而且在极大程度上他们确实是在这样做。但是这样做极其困难。例如,在一份出色的销售记录中,谁能够确定多少是由于运气,而多少是由于工作的努力?杰出的工作人员至少只要他们从事工作,总是能得到高的评价,不干工作的人则总是难逃不佳的命运。

由于考评方法强调了工作目标的完成,而根据这些目标来考评就有可能忽视个人发展培养的需要。在实际工作中,一个人的成就可能总是短期的。即使在考评方法中包括了较长期的目标,也不大可能长到把管理人员的长期发展考虑在内。主管人员主要关心的是该系统的成果,不希望由于考评方法包括了他们和下属的发展方案,而只能用较少的时间来规划、实施,做后续工作。

此外,目标管理既然使管理的需要更明确更清楚,因而也就能更有目的地来制订发展计划,但是如果需要保证发展计划的实施,那就应在这一方面确定具体的目标。

从考评和管理工作的观点来说,目标管理的最大缺点是只评定工作业绩。这不仅仅存在上面早已提到的运气问题,而且还有其他需要考评的因素,特别是每个人的管理能力。因此,一个好的考评方法必须是既要评定一个人作为管理者的工作业绩,又要评定他在制订和完成目标方面的业绩。

### 一个建议方案:按管理者标准考评管理者

以管理者的要求来考评管理者的最合适的标准就是管理的基本原则。仅仅通过评价管理者完成基本职能的情况来广泛地考评管理者是不够的,我们还应有进一步的要求。

我们认为最佳的考评办法是利用管理的基本方法和原则作为考评的标准。只要它们在不同的管理条件和情况下证明是基本的,就应该被用作合理而良好的标准。这些标准可能并不成熟,而且在把它们运用到实际中去时,可能必须借助于判断力,但它们给评定人在衡量下属是否很好理解和执行管理职能时提供了基准。它们肯定要比以工作及衣着习惯、协作精神、智力、判断力或忠诚等广泛标准为基础的考评更具体、更恰当。这些标准至少把注意力集中到一个管理者作为管理者应该是什么样的;再者,在将它们用于对计划及目标完成情况的考评时,它们可以帮助消除许多管理考评方法中所存在的弱点。

简言之,这一考评方案包括本书所涉及的对管理者的职能进行分类,然后对每一项职能提出一系列的问题。这些问题旨在反映每一领域的最为重要的管理基本原则。尽管主要问题一览表、所用有关表格、鉴定方法以及使用这一评定方案的说明等由于内容太多,不能在本书内一一列述,但是我们可以提出一些示范的检查性

问题。

### 以管理者标准考评管理者的示范性提问

在计划领域,可以用下列检查性提问来鉴定管理者,即管理者是否做到:

- 根据可核实条件为部门制定有助于完成上司及公司目标的短期和长期目标?
- 定期检查计划,以确定这些计划是否符合当前的要求?
- 在对各种可行方案作出选择时,能识别并首先注意哪些对解决问题有重大关系或有影响的因素?

在组织领域,可以提出以下问题,管理者是否做到:

- 根据要求下属所达到的成果,授予他们一定的权力?
- 一旦授权下属,就不再在这方面作出自己的决定?
- 定期教育下属或确信下属理解行业与工作人员之间关系的性质?

在管理的其他三个领域——人事、领导和监督方面,我们提出类似的问题,总共有 73 个检查性问题。

为解决管理中一直存在的语义学问题,建议使用一本有关管理的标准书籍(例如本书),并按页码查阅有关检查性问题。这一方法定能促进管理的更好发展。

评定管理者表现好坏时,评分等级从代表“不合格”的零分到代表“杰出”的 5 分为止。为了使数值鉴定更明确,对每一数值鉴定都给予解释,例如“杰出”是指鉴定人认为在任何环境或条件下不可能做得更好的工作表现。

为进一步减少鉴定的主观片面性和提高对工作表现的识别能力,还包括了一些其他要求:(1)对年度总评定中某些评分须有具体事例来说明;(2)由上司的上级审核鉴定;(3)规定鉴定人本身的评定须部分取决于他们在鉴定下属时是否作出正确的评分。显然,大量(73 个)而独特的检查性提问提高了考评的客观性。

## 新考评方案的优点

这一考评方案在某一跨国公司的经验证明有一定的优点。由于这一考评方法把重点放在管理工作的基本要点上,它指出了真正的管理工作是应该怎样进行的。此外,由于使用标准的参考材料来阐明概念和术语,消除了通常遇到的语义和沟通上的许多困难。它使“可变预算”、“可核实目标”、“人事”、“职能权限”、“授权”等术语都有了前后一致的含义。同时,对许多管理方法有了统一的理解。

再者,这一方法是管理发展的工具,在很多情况下,它促使管理者注意到他们可能长期忽视的或不理解的一些基本原则。此外,这一方法在指明哪些方面存在缺点,并应该针对哪方面进行发展等都是有好处的。最后,如同所希望的,这一考评方案是衡量管理者是否有效制定和贯彻目标的一个补充和检查的手段,如果一个管理者在完成目标方面业绩非常突出,但是作为一个管理者尚不及一般水平,则这一管理者的负责领导就要寻找原因。在正常情况下,我们指望一个真正有效的管理者在达到目标过程中也应是卓有成效的。

## 新考评方案的缺点

然而,这一方法也有许多缺点或不足。它只适用于一定职位的管理工作诸方面,而不适用于诸如销售设计能力等技术条件,尽管这些技术上的素质可能也是十分重要的。但是这些素质可以根据新选择和达到的目标来衡量。显然,73个检查性问题本身就相当复杂,要根据所有这些检查性问题一一来鉴定是需要时间的,尽管我们相信花这时间是值得的。

或许所建议的用管理者的标准来考评管理者的方法,其主要缺点是主观片面性问题。如前所述,在按每一检查性问题打分时,总不可避免地带有某种主观性。但是这一考评方案仍具有高度的

客观性,而且比用内容广泛的管理职能来评定管理者的方法要远远客观得多。至少这一方案的检查性问题是具体明确的,而且是针对管理工作的基本要素的。

### 透视:业绩考评图解说明

某一公司在成功地把目标管理方法运用于考评方案后发现,用建立在一般管理职责基础上的业绩考评来补充考评方案是合乎考评需要的。如表 14—1 所示的评估表格,是根据以上谈及的设想,并加以大大地简化。可以看到,这种方案包括了所有管理职能,但管理活动的分类数却比以上建议的 73 个大大减少。这一方案规定经常检查工作,以便能及时采取纠正措施,同时我们可以看到它将重点放在单一的发展上;如果某项工作业绩需要改进或不令人满意,就必须通过书面计划来克服不足之处。

表 14 1 工作业绩考评:一般管理职责

姓名	鉴定人	日期
----	-----	----

所有科室及科室以上负责人力资源管理职务的人员必需填写并将作为全面考评的部分。

如果需要改进或进度慢以及纠正计划,必须在附言中注明。

属于一般管理职责的重要度 ☐

#### 1. 计划

- A. 发展和实施具有可核实的和现实的目标和目的的有效计划。
- B. 具有长期考虑的计划。
- C. 建立下属必须实现的具体数量/质量工作目标或标准。

附言:

#### 2. 组织/人事

A. 根据对工作责任的全面深入理解,组织和安排人员。

B. 确定工作责任的改变并更改职位信息问题表。

C. 挑选合格的人员来填补空缺。

附言:

### 3. 授权/监督

A. 与期望相一致地授权和进行监督。

B. 监督方法和标准应能反映计划并及时报告符合预算或例外情况。

C. 监督提供最佳资源利用。

附言:

### 4. 决策/指导

A. 为决策承担责任。

B. 及时作出与计划、方案和政策相一致的决定。

C. 考虑所有的观点(下属、同僚、上级),修改决定。

D. 有效解决问题。

附言:

### 5. 管理

A. 对政策和程序的管理。

B. 明显地有助于诸如肯定行动、安全、EEOC、分包商等公司的目标。

C. 制定和实施有效的纪律标准。

附言:

### 6. 报酬

A. 对工作计划及考评方案的管理。

B. 工作考评是根据与工作有关的标准进行的。

C. 工资管理是公平的、公正的以及与公司薪金和工资管理原则相一致的。

D. 将工作计划和考评用来作为有效的推动手段和加强士气的工具。

E. 向下属有效地说明工作计划、考评方案及预期结果。

### 7. 人力资源开发

A. 为下属提供培训和发展并协助受到激发的下属准备接受更多的工作。

B. 人力资源计划及职业发展程序是适合当前情况和实际的。



C. 具体地载明下属的发展需要。

D. 为所有下属制定继任计划。

E. 积极地执行与直接领导人商定的个人职业发展和/或改进计划。

附言：

行为进程评介							月份					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
A												
B												
C												

符号：

- 完全符合预期或更好
- 需要改进
- 不令人满意

行为评分				
杰出	优秀	完全合格	需要改进	不满意
5	4	3	2	1

\* 由于后面列有管理者的职责，“工作进度检查”和“工作评估”的框框从略。

## 集体评定方法

最近，有人采用了另一种业绩考评方法，该方法所择取的评定标准部分地与以上提及的相类似，包括计划、决策、组织、协调、人事、促进和监督。但是还可包括一些其他因素，如销售技能等。

这种考评要求被鉴定人参加考评过程，它包括以下步骤：

- 选择与工作有关的标准
- 发现可以观察到的行为的范例
- 选 4 到 8 个鉴定人（同等的人、同事、其他监督者，自然还有顶头上司）
- 准备适合该项工作的鉴定表

- 鉴定人完成鉴定表
- 综合各种鉴定
- 分析鉴定结果并准备鉴定报告

这种方法不仅用于考评,还用于选拔人才,职工发展,甚至用于处理酒精中毒。

该方法创始人指出,由于该方法在进行考评时从很多方面获取资料,而不是仅仅从上司那里,所以它具有相当高准确性的优点。这种方案可用来识别鉴定人的倾向性(如给别人作出的评价总是很高或很低,或者是针对某些特定人,如妇女或少数民族给予这样的评价)。显然,被鉴定人认为这种方法很公平,因为他们和鉴定人一样参与选择评估标准。这种方法允许人们相互比较。尽管这种方法已为各种企业所采用,但看来仍需要有其他的评估。

## 制定职业前途战略

工作业绩考评必须确定一个人的优缺点,这种确定是职业前途规划的起点。一个人必须制定发展优点克服缺点的个人战略,才能抓住发展良机。尽管对职业前途的发展有不同的做法,但我们认为,它是发展个人战略的一种方法,而这一战略在理论上与组织战略相似。这种方法见图 14—2。

### 准备个人简况

认识自己是最困难的事情之一,但这是制定职业前途战略十分重要的第一步。管理者应自问:我是一个内向的人还是外向的人?我对时间、成功、工作、物质、变革的态度如何?对以上及类似问题的回答以及对价值观点的阐述将有助于决定职业发展方向。

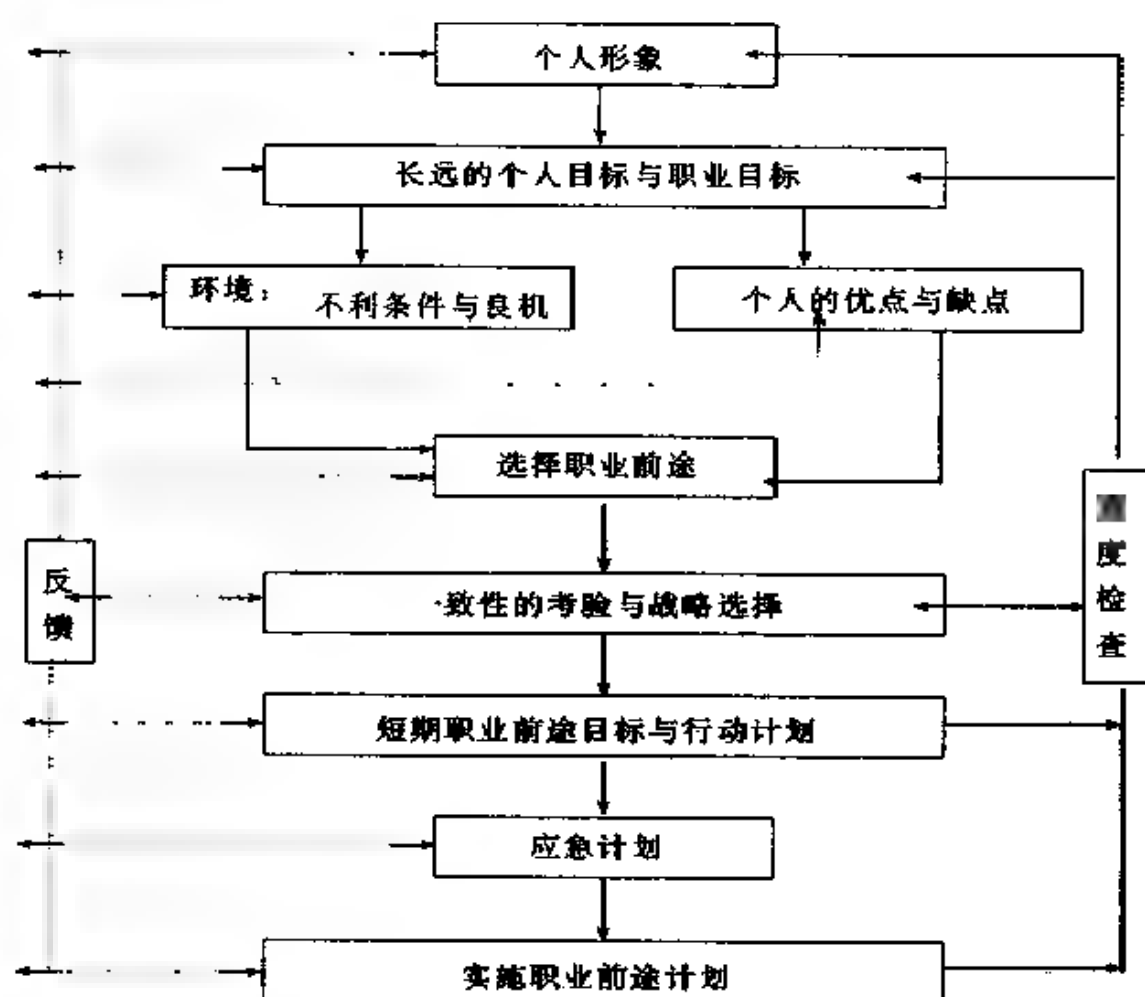


图14—2 制定职业前途战略

## 制定长远的个人与职业目标

如果没有一个写明目的地的飞行计划，飞机是不会起飞的。然而管理者对自己的生活方向又明白到什么程度？人们常常不愿制定职业前途的计划，因为这涉及作出决定。因为选定一个目标，就意味着放弃追求其他目标的机会。一个人如果为成为一名律师而学习，一般他便不可能当一名医生。管理者也不愿制定目标，因为多变的环境使他们对作出承诺感到不安，而且他们害怕达不到目标，因为这会对其自我理想造成打击。

但是通过了解阻碍制定目标的因素，便可逐步地增加承诺。首先，当制定目标成为考评方法的一部分时，就比较容易确定发展目

标了,而且,人们不必一下子制定职业前途目标,相反,目标的制定是一个有灵活性的连续过程,职业目标可根据变化的环境进行修改。减轻制定目标阻力的另一因素是长期目标与眼前行动要求的结合。例如,树立了做医生的目标,就比较容易去学那些为获取医学学位所必需学习的讨厌课程。

应该制定多远的计划呢?这一问题可以在计划一节所谈到的承诺原则中找到答案。该节中说计划应包含为完成今天决定的承诺所必需的时间。所以职业前途计划的时间结构随情况不同而不同,例如,一个人要想成为教授,就有必要计划在大学学习7到9年;另一方面,如果发展目标是成为出租车司机,那么所需的时间就短得多。不管怎样,长期目标还得转化成若干短期目标。在我们讨论这些问题之前,我们必须先认真估价一下外界环境的不利条件与良机。

### **环境分析:不利条件与良机**

在对组织内外的环境进行分析时,需要考虑多种因素,其中包括经济、社会、政治、技术、人口统计等因素,也包括劳动力市场、竞争及其他与特定形势有关的因素。例如,进入一个正在扩大的公司通常比进入一个已发展成熟、不准备扩大的公司工作有更多的发展机会。同样,为一位流动性大的经理工作意味着上司职位将空缺的可能性较大;或者为一位有能力而灵活的经理工作,有可能跟在他的后面沿着组织的职位阶梯不断地提升。总之,成功的职业前途计划需要系统观察环境中的良机与不利条件。

人们不仅要注意目前的环境,还得注意将来的环境,这需要进行预测。由于有许多因素需要进行分析,在计划职业前途时就必须加以选择并将重点放在对个人成功极为关键的因素上。

### **分析个人优点和缺点**

为了成功地规划职业前途,环境的良机与不利条件必须与个

人的优点与缺点相配合。可以将能力按技术、人事、思想、设计进行分类。在图 13—2 中我们可以看到,这些技能的相对重要性因机构的职位不同而不同。对监督一级的人来说,技术技能是非常重要的;而对最高层管理人员而言,思想技能则极为关键;处理人事的技能则对任何一级的人都很重要。

### **制定战略性的职业前途选择**

在制定职业前途战略时,通常有多种选择。最成功的战略应该是发扬优点以利用良机,例如,如果一个人精通计算机知识,而正好有许多家公司招聘计算机程序编制员,那么他便有很多获得满意职业前途的良机;另一方面,如果虽然存在对计算机程序编制员的需求,但他尽管对程序编制感兴趣但缺乏必要的技能,那么正确的途径应是制定发展战略,克服缺点,钻研计算机技能,以利用良机。

认识环境中的不利条件并制定战略去改变它们,可能也很重要。一个人可能具备很出色的管理和技术技能,但却在一个衰落的公司或行业中工作,那么最适当的战略也许是到某一正在扩大或发展的企业或行业去寻求工作。

### **一致性的考验和战略选择**

为制定个人战略,一个人必须认识到基于优势和机会的合理的选择并非总是尽如人意的。尽管一个人在就业市场上具有某种所需的技能,但该领域的职业有可能与个人的价值或兴趣并不相适应。例如,某人也许更喜欢与人打交道而不喜欢设计电脑程序。某些人或许会喜欢专业化,而另一些人则喜欢扩大他们的知识和技能。

战略选择需要一定的妥协。某些选择具有高度的风险,某些则风险较低。一些选择要求现在立刻行动,另一些则可暂缓。某些职业过去虽然曾是很吃香的,但将来可能前途不佳。合理和系统的分

析仅仅是职业前途计划过程中的一步,因为选择同时涉及个人的喜好、理想以及价值。

## **制定短期职业前途目标和行动计划**

到目前为止,我们一直在讨论职业前途的方向,但是这一战略必须辅之以短期目标和行动计划,而它们可以作为工作考评过程的一个部分。因此,如果目标是想取得需要具有商业硕士学位的某个管理职位,那么短期目标也许就是完成一些课程。这里有一个可核实的短期目标的例子:在5月30日前以A的成绩完成《管理学原理》的课程。这个目标是可以衡量的,因为它说明了将要完成什么,在什么时间前完成以及完成时的质量(分数)。

目标经常必须辅之以行动计划。继续我们的那个例子,管理学课程的完成需要按课程表上课、做家庭作业和获得配偶的支持,因为上课将会占用本可以花在家里的时间。正如你能看到的,长期的战略职业前途计划需要辅之以短期目标和行动计划。

## **制定应急性计划**

职业前途计划是在一个不确定的环境中制定的,因为对将来不能以很高的精确性进行预测。所以,应该准备一个基于另外一种假设的应急性计划。一个人也许喜欢为一个小规模快速增长的有风险的企业工作,但是基于该企业有可能发展不顺利的假设,制定另外一个应急性职业前途计划也许是明智的。

## **职业前途计划的实施**

规划职业前途可以在考评工作业绩时开始,因为在那时候,要讨论个人的成长和发展。职业目标和个人志愿在选拔、提升时以及在设计、培训和发展计划中会加以考虑。

## 监督进展

监督是评估职业目标前进的情况,以对目的和计划进行必要修正。如果在一家公司工作,那么评估职业前途计划的最适宜时间是在考评工作业绩的时候。这不仅是在工作领域中对照目标检查工作业绩的时候,也是按职业前途计划规定的进程来检查个人成就的时候。此外,还应在其他时候监督进展情况,例如在一个重要的任务或项目完成的时候。

## 讨 论 题

1. 你认为应定期考评管理者吗? 假如应该的话,应怎样做?
2. 同一级的管理者在评定时可能会有所不同,一般有些人可能比其他一些人得分高一些。这可能会引起些什么问题?
3. 许多公司根据进取心、协作、领导能力以及态度等个性因素考评管理者。你认为这一做法是否合适?
4. 本书提出了根据他们的管理能力评估管理者的一个论点。是否对他们还应提出些其他要求?
5. 你认为根据预期和实现的成果进行考评的方法怎样? 你愿意被人用这一方法来考评吗? 如果不愿意,为什么?
6. 请对本章提出的各种考评方法,评估一下客观性或主观性的程度。你能不能提供使考评更为客观的任何其他方法?
7. 你在学校的成绩应该根据什么来评估?
8. 在一个学生告诉你他为准备期中考试每天至少学习 4 个小时,可仍然只得了 C 时,你会对他说什么?
9. 你的职业目标是什么? 为实现你的目标你制定了一个计划吗? 如果没有,为什么?

## 练习与活动步骤

1. 访问两位管理者。询问他们在他们的业绩考评中使用什么标准,这种标准是否可核实?他们是否认为业绩评估公正地衡量了他们的工作业绩?
2. 为你自己制定一个职业前途计划,并写出一个个人简介,说明你的长期个人和职业目标。你的优势和缺点是什么?按照本章中介绍的模式为你自己制定一个综合战略性职业计划。

## 案 例

### 案例 14 1 哈兹通公司

哈兹通有限公司总经理威廉·哈兹通(William Hardstone)打算为他的高级管理人员及他们的直接下属实施一个奖金计划。他聘请的帮助他从事这项计划的管理顾问极力建议奖金计划应基于:(1)在留出 12% 的股东股息和长期借款利息后以利润的 8% 建立一个奖励基金,(2)把奖金份额按职位、工资级别和实际工作表现来进行分配。

哈兹通先生立即同意这些原则。接着,顾问指出,如果要实行这一计划,则必须尽可能客观地评定每一人员的工作表现。

哈兹通先生表示赞同,但他告诉顾问:“我不需任何正式的考评计划。我曾经有过这样的计划。这种考评计划没有意义,因为对每个被评定人的打分都是‘杰出’,‘优秀’。我自己要对每个人进行考评并分配奖金。我知道他们是如何工作的,以及他们的工作完成得怎样。”

1. 你是否认为奖金应至少部分地以每个人的工作表现为基



础？

2. 你对哈兹通先生将如何回答？他是否正确，或者他可能是对的？你有什么建议？

### 案例 14—2 福雷斯蒂有限公司

卡尔·费希尔(Carl Fisher)是福雷斯蒂有限公司总经理。这家公司是一家高技术领域的多部门公司。这家大公司由于其技术上的创新及其科学家和工程师的卓越能力而闻名。但是，竞争日益激烈，总经理认识到企业的成功将取决于有效的管理。他认识到计划是工作领域中非常薄弱的环节，需要加以改进和提高。所以总经理请管理顾问约翰·韦甘德(John Weigand)检查了一下公司，并对该公司的改进提出方案。在首次会议上，费希尔和韦甘德之间建立了相当好的相互信任，而且在讨论过程中大家同意公司的任何重大改革应该以事实为基础(即以所收集的有关该公司数据资料为基础)。第一步，韦甘德会见了三个主要部门的负责人(阿尔巴尼(Albani)女士、约翰逊(Johnson)先生和贝克(Baker)先生，以全面了解一下企业和它的主管人员的素质。总经理初步同意一个长期有系统地改进组织的做法。然而，当前的问题是要对一些关键性职位确定合理的人选。

管理者必须十分熟悉所有的管理职能，但是认为当前计划工作特别重要。在顾问的指导下，卡尔·费希尔评估了三位管理人员的规划工作并考虑让他们担任(1)公司计划组负责人和(2)分公司经理的职位。费希尔先生发现孔茨制订的考评方法是有帮助的，并在他的书内有详细的说明。

鉴定下属的方法如下：

在鉴定每一问题时，用下列分数(每一鉴定的等级只可用两个数，如“优秀”为4.0或4.5分，不用其他小数)。

可能的分数如下：

X：不适合该职位

N:无法打分,因情况掌握不足。

5.0:杰出。就鉴定人所知,在任何环境或条件下不可能再好的工作业绩标准。

4.0或4.5:优秀。基本上无需改进的工作标准。

3.0或3.5:良好。超过一般而且达到该职位所有正常要求的工作业绩标准。

2.0或2.5:一般。一般地胜任该职位的工作业绩标准。

1.0或1.5:尚可。低于该职位一般要求,但是可以认为勉强合格或暂时适用的工作业绩标准。

0.0:不够格。不能胜任有关职位的工作业绩标准。

费希尔先生对下属的评定结果见下表。

作为主管人员的工作表现

	弗洛伦斯·阿尔巴尼	特德·约翰逊	乔治·贝克
计 划			
1. 主管人员是否根据上级和公司的目标,用可核实的标准、数量或质量为部门制订近期和远期的目标?	N	3.5	4.5
2. 主管人员对他所直接领导的下属了解本部门的目标这一点上,有多大把握?	3.0	3.0	4.0
3. 主管人员在帮助他直接领导的下属制定可核实的、先后一致的工作目标方面做得怎样?	3.5	3.0	4.5
4. 主管人员在利用批准的、先后一致的计划作为基础进行规划且监督其下属也会这样做方面做得怎样?	4.5	3.5	4.0
5. 主管人员是否了解公司政策在决策中的作用,而且保证下属也了解?	4.5	4.0	4.0
6. 主管人员是否设法用政策指导、辅导和鼓励创新,而不用规章制度来帮助解决下属的问题?	4.0	3.0	4.5
7. 主管人员是否帮助下属得到他们所需要的资料以帮助他们制订计划?	4.5	3.5	4.0
8. 主管人员在作出决策前是否努力寻找其他可采用的方法?	4.0	4.0	3.5
9. 在选择不同方法时,主管人员是否识别首先注意对解决问题具有重要性或限制性的那些因素?	4.0	N	3.5

续上表

	弗洛伦斯·阿尔巴尼	特德·约翰逊	乔治·贝克
计 划			
10. 在作出决定时,主管人员是否考虑到每决定的有关承诺范围及时限?	4.5	4.0	3.5
11. 主管人员是否定期核查计划以确定这些计划是否仍然与当前的需求相一致?	3.0	4.5	4.5
12. 主管人员是否在作出计划性决定时,考虑到需要有灵活性以及需要为灵活而付的代价?	4.0	4.5	4.5
13. 在制订和实施计划时,主管人员是否经常把决定的长期效果和预期达到的近期结果结合在一起考虑?	4.0	4.5	4.0
14. 主管人员向上司提出问题或在上司寻求帮助解决问题时,他是否提出有关各种可行方法的经过考虑的分析(优点、缺点),并提出解决问题的建议?	4.0	4.0	3.5
被鉴定问题的总数	13	13	14
被鉴定问题所得总分	51.5	49	56
整个计划部分的平均得分	4.0	3.8	4.0

卡尔·费希尔为了对他的判断取得更大信心,还请了他的两位副总经理来给这三位候选人打分。他们的评定结果与总经理的评定结果一致。

如果这三位候选人的管理和技术本领(不仅限于表里所列的)都相同,而且工作成绩也相同,

1. 你决定选谁作为该公司的计划部门负责人,为什么?
2. 你愿选谁作为分公司的主管人员?
3. 在你作出选择时,还准备考虑哪些其他因素?
4. 你打算对这三位主管人员分别提出什么样的培训和发展培养建议?

## 第 15 章 主管人员和组织的发展

### 【本章主要目的】

读完本章后,你应该能够:

1. 区别管理者的发展,管理者的训练和组织发展。
2. 认识管理者发展的典型失败原因和用经营管理理论的方法进行训练和发展的必要前提。
3. 探讨管理者发展的过程及对管理者的训练。
4. 说明管理者发展的各种方法。
5. 确定转变和弄清矛盾的根源,并说明如何应付它们。
6. 阐述组织发展的特征及其过程。
7. 总结并简要说明企业人事工作和人力资源管理的主要原则或指导原则。

本章要讨论的是企业的发展变化。首先集中讨论个人的变化,特别是管理者的发展和训练,但人不是孤立地进行活动的,因此本章后半部分我们将讨论的重点转向群体和整个企业组织的发展。

英明的行政负责人员善于未雨绸缪,着眼于未来。他们所采用的一种重要方法是对管理人员进行发展和训练,使他们能够应付新的需求、新的问题和新的挑战。事实上,行政负责人员有责任向他的下属提供训练和发展的机会,这样,后者才能充分发挥其潜力。

训练费用是一项主要的投资,所以行政负责人员当然有理由关注培训的成效。据估计,全国企业每年至少花费 300 亿美元为其工作人员开设正规的教育课程。其中大部分资金用于机构内部人

员的培训和发展。我们也同样关注如何使管理课程更有效,因此本章强调对管理者和组织的发展需要采用系统的方法。我们使用管理者的发展这一术语是指个人在学习管理的过程中取得的进步;而管理者的训练则是指为了促进这类学习而实施的计划。对于组织发展的定义则意见不一,我们认为,组织发展是提高群体和整个企业组织工作效率的系统、完整、有计划的方法。组织发展要运用各种不同的方法来摸清和解决问题。

因此,组织的发展主要是针对企业整体(或其中一个主要部门)的发展而言,而管理者的发展则是主要针对个人取得的进步而言。这两个方面是相辅相成的,应将它们结合起来,以提高企业管理者和企业的效率。

## 管理者有效发展的必要性

许多公司有庞大的训练开支预算和大批的培训人员负责设计、制订和推行各种培训计划,然而有些公司并没有取得他们所希望的成果。

### 管理发展计划失败的原因

许多管理计划的失败可以归咎于训练方法不够系统。花费了大量的时间和金钱而没有任何效果。这里,我们在讨论采用什么方法避免这种耗资巨大而又收效甚微的错误之前,先集中分析一些有代表性的问题:

为发展所作的努力与企业的目标相脱节

培训的目的是应该是为了实现企业的目标和培养专业的管理人员。不幸的是,培训工作与公司的目标之间常常缺乏联系。

在一项行之有效的培训计划中,企业管理者确定企业的目标,然后将这些目标与发展属下员工的素质联系起来。例如:一个企业制订的长期计划,应与公司内管理人员的聪明才智和抱负相适应。

这种情形见图 15—1,其中大的阴影部分表示企业的发展目标与管理人员自身的发展目标是密切结合的。

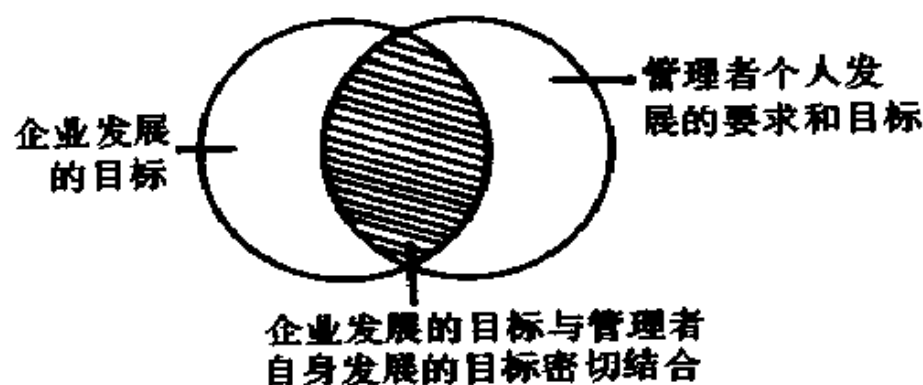


图 15—1 企业目标与管理者发展目标相结合

#### 强调计划本身而忽视结果

有些行政负责人员对于大量的员工报名参加管理训练课程而感到骄傲。可惜的是,他们发现参加这类培训课程的收效微乎其微。因为这些课程并不能满足明确规定的训练要求,一些公司往往只强调开展培训活动,却很少关心培训的效果。很多公司有巨额的训练和发展预算,有很多员工参加名目繁多的训练计划,但对训练的效果(如果有的话),即员工工作表现的变化不去进行评估。显然,必须更多地关心企业管理发展计划所带来的切实效益。

#### 管理者发展计划的对象只局限于几个选定的人员

人们有时认为,管理者发展只需将少数几个有较大潜力的人纳入培训计划,而把其他人忽视了。诚然,对未来的管理者的潜在能力进行判断是非常困难的,但是仅仅依赖于少数几个培养对象也是一种赌博。当高层管理人员根据友情和亲属关系而不是根据能力挑选培养对象的时候,那就更危险了。管理者发展计划应该面向所有称职而又渴望将管理作为其事业的人,并且应该有合理的根据。

## 经营管理的前提

从经营管理的角度进行发展和训练要因地制宜,要把原则、概念、理论和品行知识与管理实践结合起来以达到最佳的效果,实施要以下列假设为前提:

**企业高层管理者对计划的积极支持**

行政负责人员的支持对任何培训和发展计划都是必不可少的,像许多组织发展工作一样,对有企业各级人员参加的计划来说这一点特别重要。高级管理人员的支持不能只是停留在有关培训工作的政策性讲话上,为了获得最佳效果,他们应该积极地参与有关的发展计划。

**训练和发展计划面向企业的各级管理人员**

训练不是仅仅针对少数几个被挑选出来的人,或者仅仅针对较低层的管理人员。最高管理层可能只认识到第一线的主管人员需要训练,而没有意识到他们自己也需要接受训练。企业的高层管理人员应首先接受训练,作出榜样,以此表明他们要使企业内所有人都不断发展提高,同时也表明高层管理人员在他们的下属之前早就掌握了新的管理思想和方法。

**训练和发展的要求具有多样化的特点**

要求的多样不单是因为各人在组织的等级制度中处于不同层次的位置上,而且还因为各人的经历、要求、抱负和潜在的素质是各不相同的。故此,训练和发展活动的内容应根据这些具体的个人要求而加以调整。

**按照训练和发展的要求确定方法**

没有哪种计划或方法能适应所有的要求。计划和方法应该根据是否能够卓有成效地满足人们的要求,以及是否能够卓有成效地达到管理者和企业的发展目标而定。

**理论必须和实践相结合**

有人说过,好的理论都能实用。毫无疑问,理论为学习提供了

很好的基础,但理论必须和实践结合起来。训练一方面理论的传授和方法的示范;另一方面则是管理人员身体力行的实践。在结合实际进行训练时,就可看出管理的实践经验是多么必要。

### **透视:使管理教育具有现实意义**

为了使商科课程更充实,许多院校邀请客座人员来介绍他们的经验。这种作法使商科院校和企业之间形成了紧密的联系。企业管理人员对学校课程的质量开始有所了解,而学生们也了解到企业的情况,这就有利于他们出外求职。此外,企业管理人员常常参加学校的顾问委员会,这样,学校就能了解到商业界的需求。但是,这并不意味着适应市场需要的学校就应选择某一种时髦的管理方法,相反,管理教育的内容必须足够广泛,从而包括计划、组织、人事、领导和控制等所有重要的管理活动。

## **管理者发展的过程和训练**

在决定具体的训练和发展计划前,有三种要求必须加以考虑。

一是组织本身的要求,包括企业的目标,可物色到管理人员和人员的更换率。二是与企业经营和工作本身有关的要求,它可以根据工作的具体内容和工作表现的标准来决定。三是有关个人训练要求的资料,这些情况可以从对工作表现的评价,与在职人员面谈,测验,调查和个人的事业计划中获得。我们现在进一步观察管理者发展过程的几个步骤,首先是个人目前的工作,然后是事业前途中个人的下一任工作,最后是组织未来的长期发展要求。这些步骤见图15—2。

### **目前的工作**

管理者的发展训练必须以对要求的分析为基础,这一分析可以通过实际的工作业绩和表现与按规定应该达到的工作业绩和表



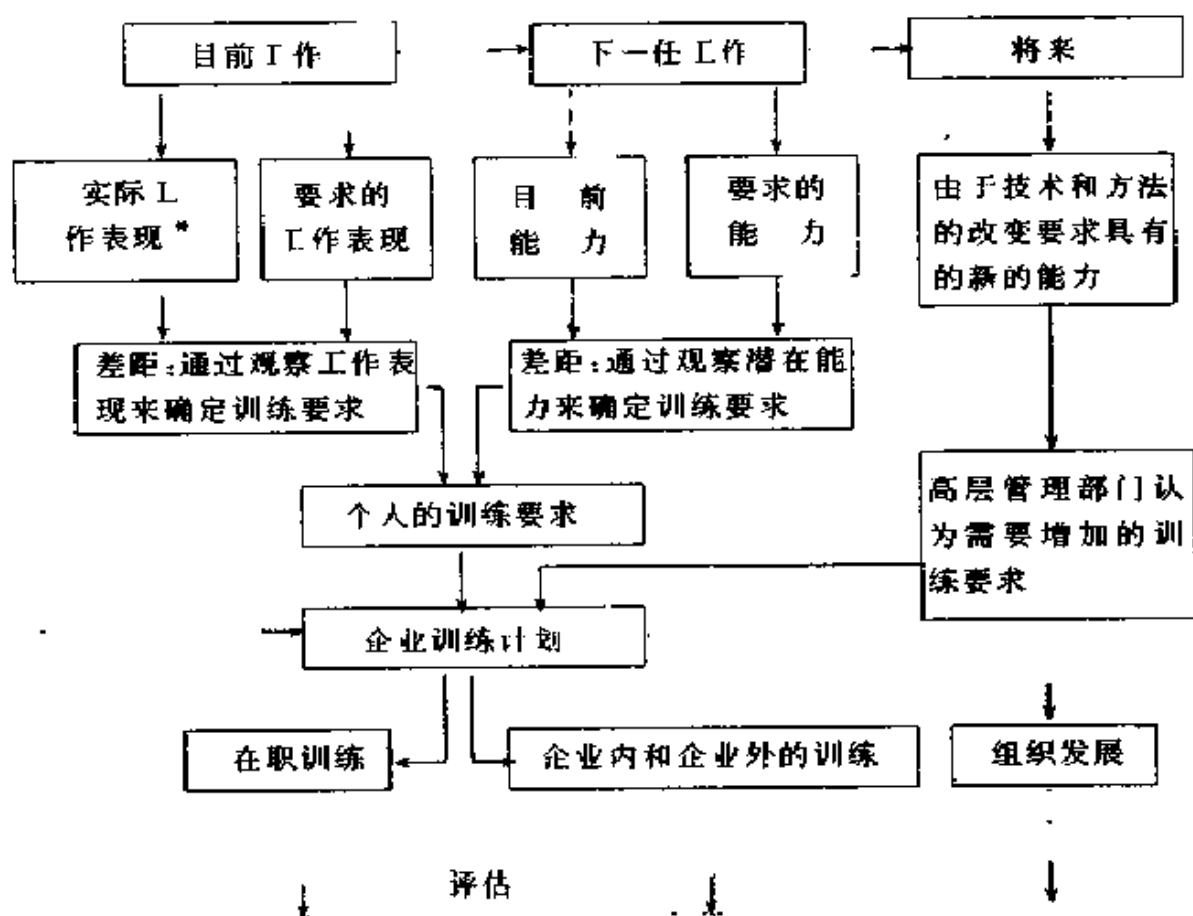


图15—2 管理者的发展过程的训练(包括根据可以核实的工作目标进行的业绩评估和考核履行管理职能的表现)可以细分为若干具体步骤。

\* 这包括根据可经核实的工作目标进行的业绩评估和对其履行管理职能的表现进行评估。

引自 John W. Humble, *Improving Business Results* [Maidenhead, England, McGraw-Hill Book Company (UK), Ltd., 1968].

现进行对比来得到。这种分析可参见图 15—3。地区销售经理确定预计销售额为 1000 件,认为这是一个合理的数字,但实际销售量仅为 800 件,比计划目标少了 200 件。对这一差异进行分析可能说明销售经理缺乏作出正确预测的知识和技能。另外,下级管理人员之间的矛盾妨碍了相互间的有效配合。在此分析的基础上,就可以确定克服这些缺点的训练要求和训练方法。结果,该地区销售经理报名参加了有关预测和解决矛盾的课程。此外,还开展了组织发展

方面的工作,以促进部门之间的合作。

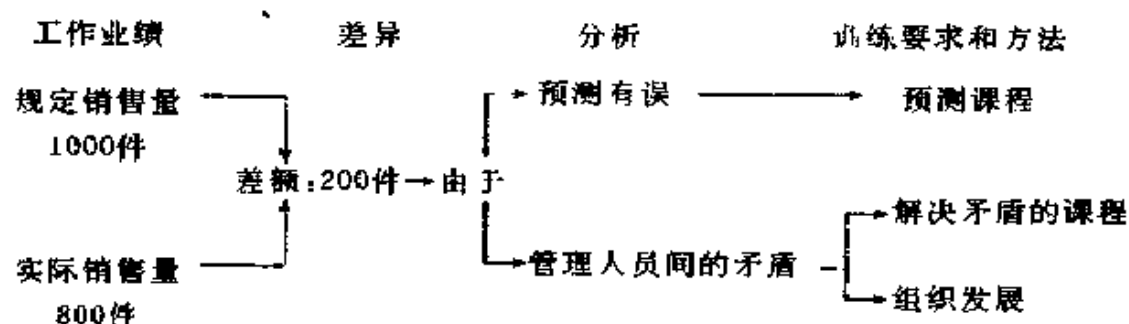


图15—3 训练要求分析实例

## 下一任工作

如图15—2所示,在确定下一任工作的训练要求时,也采用了类似的过程,特别是要把目前的能力与下一任工作所要求的能力相比较。例如:你可能考虑让一个一直从事生产工作的人去担任一个项目经理的工作。这一职位需要经过诸如工程、销售,甚至财务等职能方面的训练。所以,在作出一项新的任命之前,进行系统的准备工作,比起简单地把一个人不加训练就安插到一个新的工作环境里肯定是一种更为专业化的作法。

## 未来的要求

先进的组织在训练和发展管理者的方法上做得更加深入一步,为它们更远的将来作好准备。这就需要预测由于生产技术和工作方法的更新而对工作能力将提出什么新的要求。例如:能源短缺可能再次出现,这就不仅需要对管理者进行节约能源技术方面的训练,而且要通过训练,使他们能够制订与能源有关的长期计划并具有创造性地解决能源问题的能力。这些由于外部环境变化而产生的新要求,必须结合到企业当前和今后的训练计划中去。这些计划不仅要根据训练的要求,还要根据现有的不同的管理者培养方法而制定。

## 管理者发展的方法：在职训练

人们发现在工作岗位上有许多发展的机会，受训人员在学习的同时又为企业的目标作出贡献。然而由于这种方式需要有称职的高级管理人员来担任教师和进行辅导，所以在在职训练也是有局限性的。

### 有计划地前进

有计划地前进是一种方法，它使管理者对他们的发展途径有一个明确的了解。管理者知道他们目前所处的位置，也明白他们将来可能达到的目标。例如：一个较低层的管理人员可以看到从主管人、工种负责人，一直到成为生产经理的一个粗略发展蓝图，进而了解到晋升的条件和得到晋升的方法。不幸的是，人们可能会过分强调为下一任工作而作出努力，忽视应在现在的工作中有良好的表现。受训人员可能把有计划地前进看成是达到高层的顺利途径，但实际上有计划地前进是一种按部就班的方法，需要把每一级的工作都努力做好。

### 轮换工作

轮换工作的目的是为了扩大管理者或潜在的管理者的知识面。受训人员通过不同工作岗位的轮换了解企业内不同岗位的职能。轮换工作的过程大致包括：(1)非管理性工作；(2)对分配出去的工作进行观察(观察管理人员的工作而不是亲自进行管理)；(3)在各种管理者培训岗位工作；(4)担任中级助理工作；甚至(5)不固定地轮换到诸如生产、销售和财务等不同部门的不同管理岗位。

轮换工作理论上是好的，但实行起来也有困难。正如“轮换工作”一词的含义那样，在有些轮换工作计划中，参加者实际上并没有管理职权，他们只是观察或帮助生产线管理人员，他们不像真正

管理那样要担负责任。即使轮换到管理岗位,轮换计划的参加者的任职时间可能不够长,还难以证明他们今后作为经理的工作成效。再者,在轮换计划完成时,可能没有合适的职位可安排给他们。尽管有这些弊端,如果经理和受训人员都能理解存在的困难,轮换工作就有它的积极方面,并且对受训人员应该是有好处的。

### **设立“助理”职位**

设立“助理”职位往往可以开拓受训者的视野,它是让受训者与有经验的管理者一起工作,而有经验的管理者可以对受训人员的培养发展要求给予特别的注意。管理者除其他工作外,还可以专门安排任务来测试受训人员的判断能力。与轮换工作相同,如果上司同时又是合格的教师,能够给受训人员以适当的指导和培养,一直到受训人员能够独立承担管理者的全部职责,则这一方法也是非常有效的。

### **临时性晋升**

在正式经理外出渡假、生病、较长时间出差甚至出现职位空缺时,他人常常被指派作“代理”经理。所以,临时性晋升既是一种培养管理者的方法,同时也给企业带来了便利。

当代理经理作出决定并承担完全责任时,他所取得的经验是很宝贵的。如果代理经理只是挂个名,既不作任何决定也不真正进行管理。那么就收不到培养的效果。

### **委员会和“下级管委会”**

委员会和“下级管委会”也叫作多层管理,有时用来作为培养发展管理人员的方法。这类方法使受训人员有机会与有经验的管理者交往。此外,受训者一般来自企业的中层,也有些来自企业的较低层,他们开始熟悉整个机构的各种问题,这样,他们就了解了不同部门之间的关系以及这些部门相互作用所产生的问题。受训

人员可能有机会向委员会或这种管委会提出报告和建议,而且有机会来证明他们的分析和概括能力。但是另一方面,高级管理人员可能用家长方式来对待受训人员,尽管受训人员被任命到委员会或下级委员会中,也可能不给他们真正参与管理的机会。这种做法会使他们感到灰心丧气和失去信心。这样的话,这一计划对他们的发展成长是不利的。

## **辅导**

在职训练是一个没有终结的过程,这一点在体育训练中是显而易见的。辅导是每一个部门经理的职责,要使辅导有成效,必须在上司和受训人员之间建立起一种相互信赖和信任的气氛。作为上司必须明智和有耐心,必须能把权力下放,而且对于出色的工作要给予承认赞赏。有效的辅导能调动下属的实力并发挥其潜在的能力,并能帮助他们克服缺点。辅导确实是需要时间的。但是,如果把辅导工作做好,就可以节约时间、金钱和防止下属造成代价高昂的错误。因此,长远来看,辅导会给上司、下属及企业三者都带来好处。

## **管理者发展的方法:企业内和企业外的训练**

除了在职训练,还有很多方法可以培养和发展管理者,这些培训计划可在企业内进行,也可由企业外的教育机构和管理协会进行(见图 15-2)。

### **敏感训练“T-小组”和待人接物小组**

敏感训练也叫“T-小组”(“T-”代表训练)、待人接物小组或领导能力训练,这是一种有争议的管理者发展方法。尽管它在 60 年代和 70 年代前期非常盛行,但是作为训练管理人员的方法,许多公司对它已经不再感兴趣。然而,敏感训练的某些方面仍然可以用

于组建关系协作的班子工作中。敏感训练的目标一般有：(1)更好地了解自身的行为及个人在别人心目中的形象；(2)更好地了解小组的工作过程；(3)提高判断和处理小组工作中存在的问题的技能。

尽管敏感训练有多种形式，但一般的特点是小组成员相互交往，获得来自辅导人员和其他小组成员对自己行为的反馈意见，大家自由地，开诚布公地发表看法。反馈意见可以是坦率的，直接的：“吉姆，我觉得你刚才处理这个问题的方式不好，我们可不可以谈谈这件事？”

吉姆(Jim)可能会接受这个意见，而且决定改变他的行为，但他也可能因感到受了伤害而离开小组。T-小组方法可能导致个人的焦虑不安和情绪沮丧，但是，如果执行得当，可以培养出相互合作和相互支持的行为习惯。

我们也应将敏感训练的好处与对敏感训练的批评进行对比。例如，有的人只是因为不能够妥善处理训练时侵犯了隐私而感到心理上受了伤害。由于小组的压力和推动，参加者往往把他们自己暴露得比他们真正愿意暴露的要多。还有一种担心：

有些训练主持者可能没有能力应付感情过于激烈的讨论会。最后，人们对敏感训练的结果对工作实际具有什么意义提出了怀疑。

尽管研究人员和观察人员有这样那样的担心，一部分企业在管理人员的培养发展工作中还是采用了T-小组法。下列原则能帮助减少潜在的危害，并提高工作效果：

1. 参加T-小组应是自愿的。
2. 参加者应经过筛选，不应让那些易受伤害的人(如戒备心特别强的人)参加这种活动。
3. 应仔细评价训导人员，并应明确他们确实有能力。
4. 在受训人员同意参加前，应把敏感训练的过程和目标告诉他们。

5. 在使用敏感训练前,应明确发展和训练的要求和目标,也应考虑采用其他方法来达到这些要求和目标。

### **透视:各种会议方案**

可供采用的会议方案有很多。美国管理协会提供这样一些方案:

- **时间管理** 帮助经理人员更有效地利用自己的时间和下属的时间
- **应付工作压力** 给在充满压力的环境中工作的人(如那些技术更新很快的环境)以帮助
- **与人相处的技巧** 使你更有效地处理人际关系
- **电脑制图法** 运用电脑制图法有效地交流信息

另外还可以考虑美国杰出管理协会(AME)提供的会议方案,有这样一些专题:

- 如何通过调动人的因素提高生产效率
- 如何设计一个简单、精干的组织机构
- 如何提高企业家的技能

## **会议方案**

会议方案既可用于企业内部训练也可用于企业外的训练。在这一方法中,管理者或潜在的管理者可以接触到各领域专家的看法。在企业内部,可向他们讲解企业的历史、目标、政策和企业与顾客、消费者及其他社会集团的关系等。企业外的会议内容极为多样,包括从具体管理方法到工商业与社会的关系这样广泛的问题(可参见以上“透视”)。

如果这些方案可以满足训练的目的要求,并且是经过深思熟虑计划的,那就会是很有价值的。仔细地挑选题目和主讲人,能够增加这种方法的效果。此外,开展讨论能使会议更加成功,因为通过双向交流,参加者可以要求澄清与他们特别有关的具体问题。

## 大学管理课程

现在许多大学除了提供工商管理的本科和研究生学位之外,还举办一些训练管理人员的课程:讲习班、讨论会、讲座和正规培训课程。提供的方式有夜读班、短期研讨班、住读课程、全套的研究生课程,甚至有按个别公司的要求而特别设计的训练课程。有些管理人员培训发展中心还协助职业发展,它们设计专门方案来适应第一线主管人员、中层管理人员及高层行政负责人员的特殊训练和发展要求。

## 阅读

还有一种培养发展管理者的方法是有计划地阅读有关的最新管理文献资料,这基本上是一种自我发展的方法。管理人员可以得到培训部门的帮助,培训部门经常编制有价值的书籍目录表。与其他管理人员和上司讨论有关的文章和著作也可以提高学习的效果。

## 特别训练计划

管理者发展培养必须采用开放系统的方法,以对外界环境的要求和需要作出反应。最近,政府和工业界已经认识到有必要为少数民族和残疾人专门制订训练计划。许多企业已经作出具体努力来训练这些人,以使他们在为企业目标作出贡献时把全部潜力发挥出来。

## 评价和转换

确定训练计划的效果是困难的,这需要有衡量的标准并系统地确定训练要求和训练目标。

一般来说,发展的目标包括:(1)增长知识,(2)培养有助于良好管理的态度,(3)获得技能,(4)提高管理水平,(5)达到企业目



标。

要使训练有成效,极为重要的一点是在课堂条件下所使用的评价标准应尽可能地与相应工作环境的评价标准相一致。本书作者之一观察到一个 T-小组,该小组把对小组成员行为的意见开诚布公、坦率地反馈给本人作为其目标。参加人员中有一位成员在行为上的改变,按照小组的衡量标准可达到“优秀”。然而,当这个人试图把他的新的观念和行为带到工作中去时,遇到了阻力和明显的敌视,争执出现了,结果这个人不得不离开公司。可见,虽然这个人变了,但上司没有变,同事没有变,整个工作环境没有变。这个例子说明,管理者培养发展方法应考虑环境因素,把训练目标、技术和方法与周围环境的准则、标准和特点充分协调一致起来。

#### **透视:大学高级管理人员培训课程**

很多有名的商科院校开设各种管理发展课程。1987年,斯坦福大学开设的为期8周的管理人员培训课程有以下这些内容:

- 会计、财务和销售等商业职能领域
- 管理过程和组织行为
- 现代定性和定量决策方法
- 个人价值观和个人目标的评价

除了面向最高行政负责人员的培训课程外。哈佛商学院还开设了一个为期12周的面向职能部门经理的强化训练课程。离哈佛不远的麻省理工学院斯隆管理学院开设有面向高级行政负责人员的为期9周的课程,还有为期一年的为中级和较高级管理人员开设的管理硕士学位课程。

## **应付转变**

转变的源动力可能来自企业的外部,也可能来自企业内部,或

者个人本身。

### **影响管理者和企业发展的转变**

有几种趋势(有些已成为现实),对人力资源的开发会产生影响。这里有几个例子:

1. 电子计算机,特别是微机的使用越来越多,要求从老师到学生都成为会使用计算机的人。

2. 教育已经延伸到成年人的生活中。终生教育已经成为一种需要。教育机构和企业必须认识到成人对教育的特殊需要。

3. 知识工人的比重将会增加,熟练工人的需求将会减少,这会要求更多的知识、思想和规划技能方面的训练。

4. 从制造业向服务业的转变,要求进行再培训,为新的职业进行准备。

5. 选择受教育的机会将会增加。例如:许多企业已经在进行他们自己的训练计划。

6. 私营部门和公营部门将在更大的程度上进行合作并将更加互相依赖。至少有些国家会这样,如加拿大。

7. 国际化的进程将会继续,不同国家的管理人员必须学会相互沟通和相互适应。公司要以全球的眼光来进行训练。

有各种不同的应变方法,一种方法是简单地对危机作出反应,可惜这往往不是最有效的反应。另一种方法是深思熟虑地制订转变计划。这种方法可能需要重新确定组织的目标和政策,对组织重新安排或者对领导作风和企业文化作出改变。

### **进行转变的方法**

当组织一方面受到希望转变的力量推动,另一方面受到企图保持现状、反对转变的力量抵抗时,可能会处于一种均衡状态。库尔特·卢因(Kurt Lewin)在他的“场动力理论”中解释了这一现象。如图 15-4 所示,这种理论认为一种均衡状态是由推动力量和阻碍力量共同维持的。为了引发转变,人们一般倾向于增强推动力

量,这确实可以引起一些变化。然而,由于阻碍力量也加强了,因而常常也会增大了阻力。另一种通常更为有效的方法是削减或消除阻碍力量而后达到新的均衡水平。你在一些机构里可能已经观察到,当反对改变政策的人本身变化因参与而受到影响时,反对的力量就会相应地减弱。

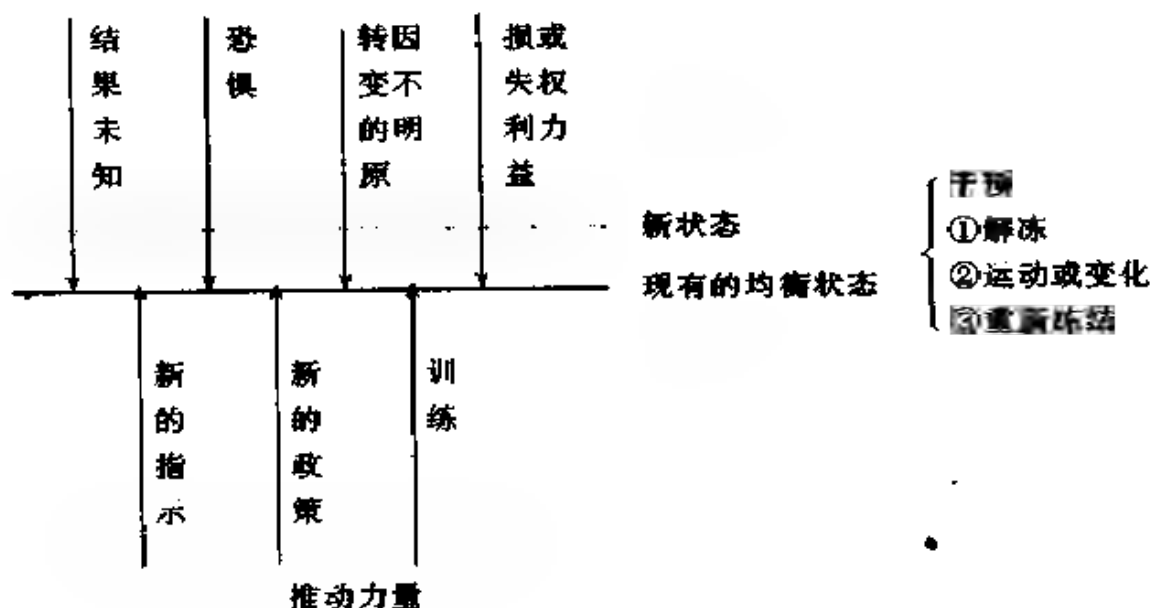


图15—4 组织的动态均衡

转变的过程可看作有三个阶段:(1)解冻,(2)运动或变化,(3)重新冻结。第一阶段解冻是创造转变的动力。当我们觉得目前情况不合适时,我们就会看到需要改变。当一个主张转变的人在实行转变中造成了使人们不满的情况,如果这是合法的话,那么,这可能是一个伦理道德问题。

第二阶段就是转变本身。当新的信息、新的思想出现时,或当人们从另一角度来看待形势时,这一转变就有可能出现。

第三阶段是重新冻结阶段,或者说是稳固转变的阶段。有效的转变必须与个人的自身思想和价值观念相一致,如果转变与组织内其他人的态度和行为不一致,个人很可能回复原来的行为方式。因此,强化新的行为方式非常重要。

## 转变的阻力

人们反对转变有许多原因,这里有些例子,如:

1. 未知因素引起心理恐惧和抗拒感。个人会感到无法肯定组织改革对他(她)的工作带来什么影响,而人都希望有安全感并对转变有某种程度的控制。

2. 不明白转变的原因也会导致抗拒。事实上,那些受到转变影响的人往往不清楚究竟转变有何必要。

3. 转变还会造成利益减少和权力丧失的后果。

减少阻力有许多不同的方法。组织成员参与制订转变计划可以使他们不再心中全无底细。相互交流提出的转变建议也有助于认清转变的原因和影响。有些方法着重解决转变中人们的问题。另一些方法则侧重于转变组织结构和技术。请回忆一下第2章讨论过的社会技术系统方法,这种方法认为,有效的组织需要同时考虑企业的社会方面和技术方面。提高组织有效性的方法还有很多,将在本章稍后进行讨论。

## 组织内的矛盾

矛盾是组织生活的一个部分,可能发生于个人自身、个人和个人之间、个人和群体之间、群体和群体之间。尽管一般总把矛盾看作是有害工作的,但它也可能是有益的,因为它可以使人们从不同的角度对一个问题进行分析。一家大公司的一位最高行政负责人认为,如果对一个问题的不同意见,那就可能是因为没有经过充分的分析,这样,对这个问题的最后决定常常要拖到对各方面的情况都作了评估后才作出。

### 矛盾的根源

引起矛盾的潜在根源有许许多多。当今,企业组织的特点是关

系复杂和各种任务的高度相互依赖性,这就会引发矛盾。再者,有关各方的目标常常互不相容,特别是在大家都为有限的资源而竞争时更是如此。人们还有各自不同的价值观,对问题持有不同的看法。例如,一个生产经理可能采取这样的立场:使生产线合理化并集中生产少数几种产品可以提高企业的生产率;而销售经理可能要求建立一个多品种生产线来满足不同顾客的需要;至于工程师的想法可能是希望设计出最好的产品,而不管价格高低或对该产品有无需求。

还有其他引起矛盾的潜在因素:一线工人和职员之间可能会有矛盾,上司的独断领导作风可能引起矛盾,不同的教育背景也是引起矛盾的潜在原因。也许人们谈得最多的原因是缺乏交流。许多这类问题已经在本书的各章中有所论述。

## 处理矛盾

处理矛盾有不同的方式,有的将重点放在人际关系上,有的则看重于改变组织结构。避免出现引起矛盾的局面是处理人际关系的一种作法。另一种作法是平和矛盾,强调一致意见和相同的目标而不突出分歧。第三种作法是施加压力,把自己的观点强加于他人,这当然会引起公开的和隐蔽的对抗。处理矛盾惯常用的办法是妥协,部分地同意他人的观点或要求。

也可以尝试改变一个人的行为,这肯定是一件非常困难的任務。有时也可以把个别人重新分配到另一个部门。在许多情况下,矛盾是由上层某人来解决的。他有充分的权威来对争端作出裁决。问题是吃亏的一方可能会在今后某一天向对方算老帐,这就使矛盾反复不息。解决组织内矛盾的方法应该是公开地面对不同意见,而且要尽量客观地分析争端。

另一种处理矛盾的方法是做出结构性的改变。这就是说修改并统一持不同观点的群体的目标,另外,也可能不得不改变组织结构,明确职权关系。还可能需要采用新的协调方法,也可重新安排

任务和工作位置。例如,在一个车间里,机器的合理安排可以避免矛盾各方互相交往。人们往往不仅要决定作出必要的改变,而且要选用合适的方法。由于这个原因,我们将把注意力转向组织的发展。

## 组织发展

组织发展,一般简称“OD”,是一种系统的、完整的、有计划的提高企业经营效果的方法。这一方法的目的是为了解决影响各级部门工作效率的各种问题。这些问题可能包括缺乏合作,过分分散,交流不畅等。

组织发展的方法有实验室训练法、管理方格图训练法和调查反馈。有些组织发展工作者也结合使用建立关系协作的队伍、在发展过程中磋商、充实工作、修正组织行为、计划职业、应付压力、规划事业和生活,以及根据目标进行管理做法。

### 组织发展的过程

组织发展是一种根据具体情况或特殊情况而使用的提高企业效率的方法。尽管使用过不同方法,但其过程通常包括如图 15-5 所示的几个步骤。有一个例子可以说明这一模式的应用。

假设一个企业存在这样一些问题:部门间存在矛盾、士气低落、顾客抱怨、成本增加(模式中的认识问题)。总经理找组织发展顾问讨论这一情况,两人一致认为需要进行“组织诊断”,然后,顾问通过问卷调查、面谈和观察,收集几个部门的情况,并对这些资料进行分析供反馈使用。

总经理再与其他经理人员谈话并和他们开会。会上,顾问先作介绍性说明,然后将他发现的问题,分别以“部门之间的关系”、“企业目标”和“顾客关系”为题作出说明(“反馈”)。与会者再把问题按重要性加以顺序排列。在顾问的指导下,与会者讨论这些困难,判

断其原因,并探讨可能的解决方法。

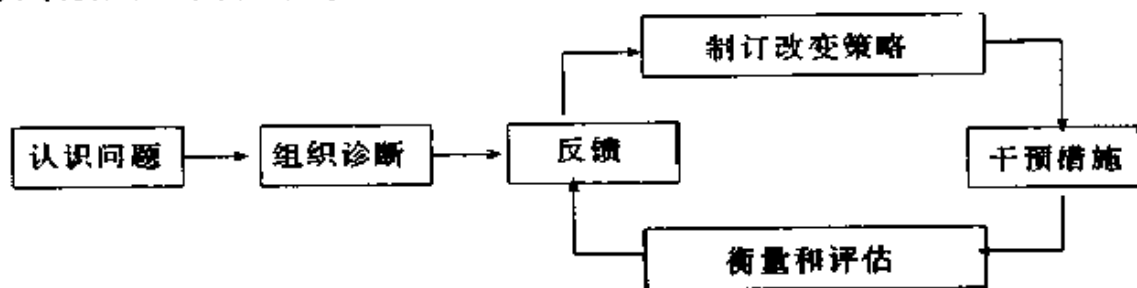


图 15—5 组织发展过程模式

资料来源: H. M. F. Rush, *Organization Development, A Reconnaissance* (New York, National Industrial Conference Board, Inc., 1973), p. 6.

顾问在这里起教练员的作用以促进这一过程。他在这个过程中就决策、建立关系协作的队伍和解决问题的方法进行简短的讲课并进行练习。有时候要成立分组来处理具体问题。需要强调的是必须坦率和客观。会议结束时对改变的战略达成一致意见。

具体的措施可能包括组织结构的改变、制订更有成效的处理顾客投诉的工作程序以及建立一个小组来专职实施成本降低计划。

尽管三个步骤是组织发展的一个周期,但工作并没有结束。相反,组织发展是一个有计划的、系统的、着重在改变方面的不断进行的过程,其目的在于使企业经营更有成效。

### 组织发展的管理方格图及其他方法

组织发展中有一个系统化的方法,即方格图法。由于第 18 章将讨论这种方格图,所以这里只重点讨论管理方格图法的 6 个阶段。

第 1 阶段,是对管理方格图的基本概念作一介绍。R·布莱克和简·穆顿认为,关心人和关心生产并不相互排斥,它们是相辅相成的。方格图的目的是使人们对这两个方面都高度地重视。

第 2 阶段,是第一阶段的继续,但重点放在集体而非个人。在

这一阶段,小组成员确定标准,制订达到目标的办法,弄清阻碍企业发挥其全部潜力的障碍。

第3阶段,是有关各个组织部门之间关系的发展。在这一阶段,组织发展才真正开始,这时的重点是在整个组织而非个人。目的是减少共同工作的部门之间的矛盾。

第4阶段,组织目标的确定。在这一阶段,高层管理人员明确企业的目标,并设计一个理想的法人组织的战略模式。各个企业职能部门(如生产、工程、销售、财务和人事等部门)的经理一般就是制订政策小组的成员。

第5阶段,是战略模式的具体实施。这一阶段可能要继续几年。组织的各级管理人员都有责任为达到前一阶段所确定的目标进行必要的工作。

第6阶段,是进行系统的评价。经理们对以前各阶段所取得的成果和所犯的错误进行评价。他们还要讨论面临的新问题。

管理方格图只不过是组织发展的几种方法之一。另一个方法是调查反馈法,这一方法强调材料的收集、组织、分析并反馈给参加者。还有一种方法叫做在工作过程中进行磋商,这是顾问在小组内部和小组之间推动发展所起的作用。在建立关系协作的队伍中,一起工作的人们共同分析妨碍小组有效工作的障碍,然后共同制订改变目标和行动的计划,使小组更有效地促成企业目标的实现。

正如在这些例子中看到的,对组织发展的方法没有明确的规定。因为它是从不同的手段、方法和技巧中选出有利于解决企业某些具体问题的东西,所以在这种意义上,组织发展是借用各种方法的作法。

## 组织发展的实际应用

通用汽车公司运用组织发展来提高其管理系统的有效性。作为一种长期的、相机而行的方法,组织发展以调查研究企业的活动为根据并依靠自己解决问题的方法。它用科学方法查明影响某具



体问题的各种因素,根据调查结果并通过干预进行改进,如改变工作内容、组织结构和企业环境等。

通用汽车公司的奥斯分公司通过组织发展计划减少了旷工和人员流动现象;雪佛莱分公司尽量使职工得到满意的工作;别克分公司采用工作内容充实计划提高了生产效率,减少了一些次要的不满情绪,改善了部门的精神面貌,促进了较好的人际关系。

组织发展并不仅限于工商业,在军队中也得到广泛的运用。那些把军队的价值观看作是明显与组织发展不相容的专断机械的单位的人可能会对此感到惊奇。70年代初,美国海军决定试用一些新的管理方法,包括组织发展,他们称之为“组织有效性”。所用的方法有建立关系协作的队伍、确订目标和以调查研究为基础的发展方法。这些并非权力集中和灵活的“组织有效性”工作得到了最高层的有力支持。据一次调查研究反应,这种支持是计划取得成功的一个重要因素。

美国海军的组织发展工作强调调查结果的反馈。被称为“指挥发展”的试验计划并不特别成功,但组织发展工作仍在以“人力资源管理”(HRM)的名义继续进行,这个计划相当标准化(表 15—1 作了概述)。尽管大多数参加者对该计划持积极态度,其他人则不喜欢这种调查,认为它太费时间。

美国空军没有一个集中的计划,而是采取各种不同的方法,如实验室训练、建立关系协作的队伍、调查反馈和充实工作内容等。其结果有好有坏。和其他地方一样,这里认为组织发展有效都是以书面奖励和传闻为依据的,没有什么根据经验的扎实证据说明组织发展工作改变了组织的状况或组织的工作。

尽管在不同组织机构中各种类型的组织发展工作的效果各有不同,有些成果还是令人鼓舞的。然而还需要对处于不同条件下的各种类型的企业进行研究,以便对组织发展工作做出确切的评价。目前,对组织发展的成本和效果进行研究还是个重要的空白。毫无疑问,这类研究工作很复杂,因为很难将因果关系分开进行研究。

例如,企业状况得到改善可能是由于市场条件好转,而不是由于组织发展工作带来的结果。不过,正如一些文章中指出的,对效果进行评价的极大兴趣可能会最终找出更加妥善的办法来估价组织发展工作和其他管理方法的效果。

表 15—1 海军人力资源管理周期

阶段时间	进行所需时间	各阶段工作内容
第 1—2 周	一天半	1. 指挥官与顾问人员之间的首次会议
第 2 周	半天	2. 收集资料的计划会议 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 要不要进行面谈? 提些什么问题?</li> <li>• 是否还需要提其他调查问题?</li> <li>• 安排调查的实施。</li> </ul>
第 3 周	每人一小时	3. 实施调查(必选步骤)对所有人进行
第 4 周	根据需要	4. 进行面谈(任选步骤)
第 5 周	一天	5. 将调查结果送回给指挥官 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 印出的列明内容的简要表格</li> <li>• 研究和分析</li> </ul>
第 6—7 周	每个工作组半天	6. 将调查结果反馈给工作小组(任选步骤) <ul style="list-style-type: none"> <li>• 熟悉资料</li> <li>• 认识的来源</li> <li>• 管理方面的自我认识</li> <li>• 可能的解决方法/行动建议</li> </ul>
第 8—9 周	半天	7. 行动计划会(任选步骤) <ul style="list-style-type: none"> <li>• 为获得人力资源制订计划,组织发展、机会均等、酗酒、吸毒、海外外交</li> </ul>
第 10 周	每小组 1—3 天	8. 人力资源讨论会(任选步骤) <ul style="list-style-type: none"> <li>• 各单位人员共同参加或整个小组进行</li> <li>• 一揽子标准训练项目(有关激励、交流、MBO、领导方法、种族关系的一系列标准化讲座影片和练习)</li> </ul>
第 11 周	不确定	9. 指挥行动计划讨论会(任选步骤) <ul style="list-style-type: none"> <li>• 按通常办法挑选船员(指挥官部分时间参加)</li> <li>• 指挥员批准计划(指挥行动计划是必须进行的)</li> </ul>
第 25—30 周	半天	10. 行动阶段 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 实施行动计划</li> </ul> 11. 顾问进行指导 通过面谈和讨论,确定人力资源工作的效果

续上表

阶段时间	进行所需时间	各阶段工作内容
第 11—104 周	由协商决定	会见指挥官 12. 继续进行活动(任选步骤) • 重新进行调查研究 • 进行另外的讨论会或训练活动

资料来源: D. D. Umstot, "Organization Development Technology and the Military: A Surprising Merger?" Academy of Management Review, vol. 5, no. 2 (April 1980), p. 194.

## 讨 论 题

1. 企业有义务对具有潜在管理能力的所有雇员进行训练和培养,对于这个一直有争议的观点你同意吗?
2. 在管理者的训练和发展中有些什么典型的失败事例?你能解释这些失败的原因吗?你对克服这些问题有何建议?
3. 试评价在职训练不同方法的优点和局限性。
4. 试评价作为训练管理者的方法的敏感训练。你认为敏感训练能使你成为一个好的管理者吗?请予以说明。
5. 在你目前的工作中或你希望将来从事的工作中,哪一种辅导和管理者发展的方法对你最有帮助?
6. 组织发展的主要特征是什么?组织发展与管理者发展有何区别?你认为组织发展在你所处的组织机构中能起作用吗?请说明为什么能或为什么不能?

## 练习与活动步骤

1. 选一个你了解的单位组织,分析一下它的管理发展工作。
2. 在你熟悉的组织中,你经历过什么样的矛盾?矛盾的原因是什么?为解决矛盾做了些什么事(如果有的话)?

## 案 例

### 案例 15—1 宇航公司

吉姆·史密斯(Jim Smith)是宇航公司系统开发部经理,他在这家公司工作的 15 年间,训练了许多管理人员,他鼓励他们成长发展。但他看到的是,大多数人获得高级学位之后离开了公司。该公司实行一种开明的教育补偿政策(公司负担 75%的学费和书费),工程师中大约有 50%的人有技术方面的硕士学位,他们中的很多人得益于这种教育政策。

一位叫作琼·哈里斯(Joan Harris)的电气工程师来见她的上司吉姆·史密斯,史密斯祝贺她通过公司教育计划的帮助获得了工商管理硕士学位。

令史密斯吃惊的是,哈里斯女士说她要离开公司到这家公司的竞争对手那里去工作,因为她在宇航公司内看不到任何升职的机会。

史密斯先生大为恼火,因为这种事以前已经发生过好几次。他立即去见主管的副总经理,对公司的教育补偿政策和缺乏系统的人事管理方法表示不满。

1. 职员在通过教育补偿计划获得学位后离开公司的原因是什么?
2. 如果你是那个副总经理,你会采取什么行动?
3. 如何防止这种人员流失?

### 案例 15—2 彭德尔顿百货公司的管理发展

彭德尔顿百货公司的总部设在芝加哥,一位顾问正与该公司的一些高级管理人员讨论有关提高管理质量的问题。常务副总裁问起在管理者发展方面是否有一些概括性的原则。他对顾问讲:

“我们知道你对于各种类型的企业中各个层次管理人员的培养发展有各种丰富经验,你是否已经发现了什么接近于普通真理或者说原则的东西?”

顾问回答说:“尽管我不想断言在管理者发展这一领域有普遍原则,但我坚信管理者发展计划的作用。首先,企业最高层管理人员——不论是大的部门经理、地区经理或企业总经理——必须详细地了解提出的管理者发展计划要求完成的内容,必须确信这种计划是必由之路,必须有耐心和决心去促使每一个管理人员把理论与实践结合起来。”

其次,计划必须由业务经理来实施,而不是由顾问或人事部门来实施。第三,对每一项计划的评价都应以其对公司成果所作的贡献为依据。最后,我肯定当主要的高层管理人员对计划失去了直接兴趣,不再与计划保持联系时,计划的质量和效果就会降低。”

常务副总裁说:“我们怎么能像你所说的那样直接地参与这类训练计划呢?我们有这么多的事要做,而且,正因如此,我们才在人事部门里设了一个培训科。”

1. 你同意顾问的意见吗?如果同意,那么你怎样完成他认为要做的工作?

2. 你认为副总裁的意见如何? 高级管理人员在做了所有这些工作以确保管理人员的训练以后,怎么还会有时间去做其他的工作?

## 人事工作主要原则的总结

能够为所有的人接受的人事工作原则是不存在的,但这里所列举的原则对于理解人事工作的作用还是有帮助的。这些原则分为“人事工作的目的”和“人事工作的过程”两类。

## 人事工作的目的

人事工作的目的可总结为下列原则：

**人事工作的目标原则** 配备管理人员的目标是要确保组织里的各种职务由称职的人来担任。这些人要有担任这些职务的能力和愿望。

**人事工作原则** 组织的各种职务的职责范围以及它们对人员的要求越明确，管理者的评价和培训手段越先进，人事管理的质量也就越高。

第一条原则强调愿望和能力对承担管理职责的重要性，由于缺乏这些品质以致无所作为的例子不胜枚举。第二条原则是有关一整套有关管理实践的知识。一个企业如果没有明确的工作职责范围，没有有效的考评方法，以及没有系统的发展和训练计划，就不得不依靠偶然的巧合，或者到企业外面去物色能干的管理人员来担任职务。另一方面，运用系统的方法进行人事工作和人力资源管理的企业，会更好地更有效地利用企业内部人员的潜在能力。

## 人事工作的过程

下列原则说明有效的人事工作的实施原则：

**明确工作职能范围的原则** 对管理者工作成果的要求越明确，他们的职责范围等各方面就可以规定得越明确。

这一原则与第三篇讨论过的界定组织功能的原则相似。因为企业所有的职位都是由有不同追求的人来担任的，而这些职位都各有与之相应的工资、地位、权力、处理权和可能取得的成就等许多方面。这些因素诱使管理人员去担任不同的工作。

**管理者评价的原则** 要求管理者达到的可予核实的目标越明确，对管理者工作内容规定得越清楚，那么根据这些因素对管理者进行评价就越准确。

这一原则说明，管理者的工作表现既要按可以核实的目标（如

以目标管理为依据的考核方法)来衡量,也要按管理者的标准来衡量。用管理者的标准来衡量管理者就是要考虑管理者在计划、组织、人事、领导和控制等主要管理活动中的表现如何。

**公开竞争原则** 企业越强调管理的质量,就越会鼓励所有的候选人为管理职位而公开竞争。

违反这一原则已经使许多企业任用了一些能力较差的管理者。虽然社会压力倾向于在企业内部提拔管理人员,但只要能从企业以外找到更佳的人选,就应顶住这种压力。同时,应用这一原则也能促使企业必须正确地评价其员工,并为他们提供发展的机会。

**管理者训练和发展的原则** 管理者的训练和培养发展过程和企业目标结合得越紧密,培养发展计划和活动就越有效。

这一原则说明,在系统的方法中,训练和发展工作是与管理职能、企业目标以及管理者的专业要求相联系的。

**训练目标原则** 训练目标阐述得越明确、训练目标实现的机会就越大。

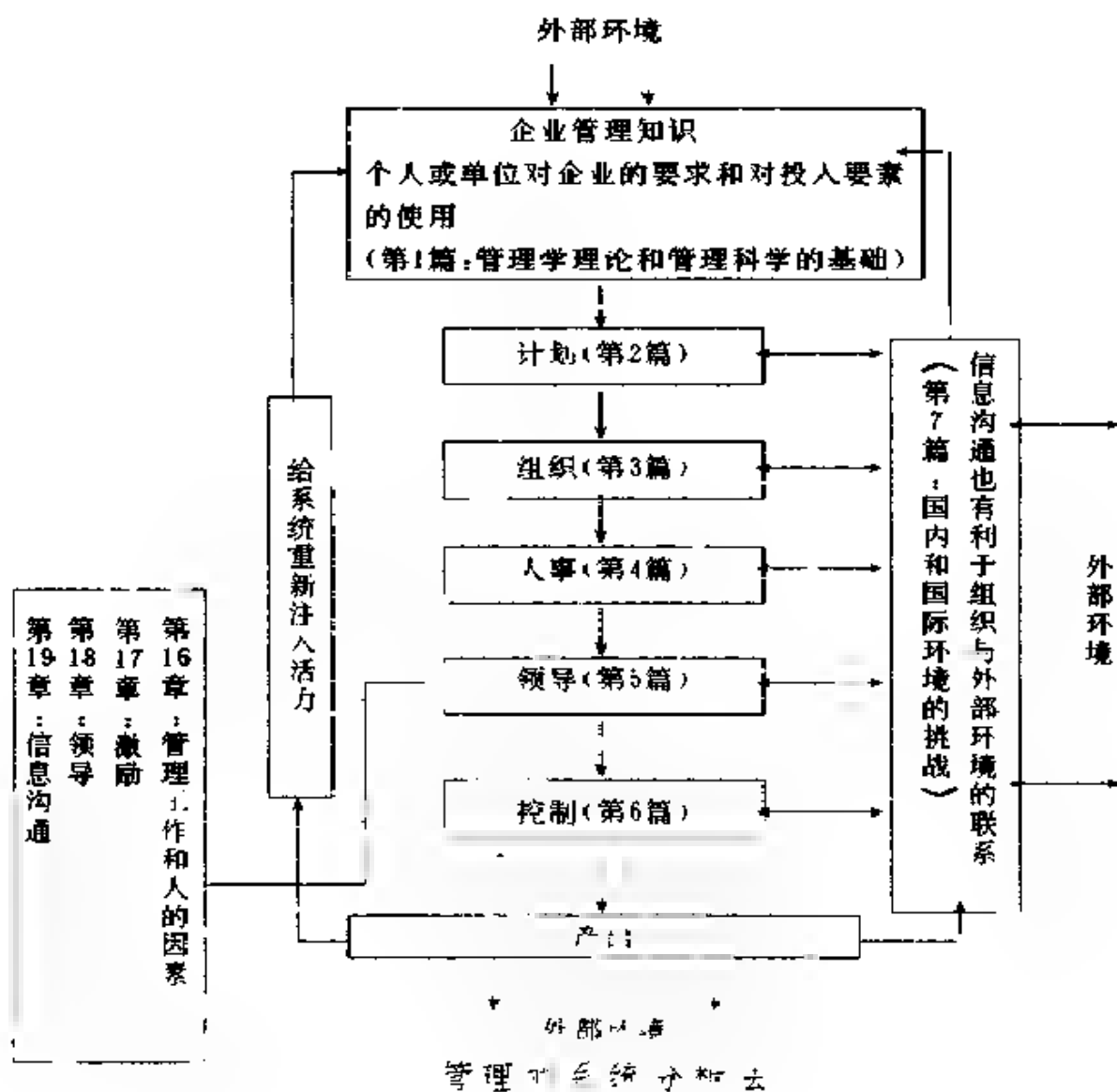
对训练要求的分析是训练目标的依据。训练目标为管理人员的培养发展指出了方向,并有利于衡量训练工作的效果。这一原则使大家清楚地看到训练对企业目标和个人的发展所作的贡献。

**继续发展原则** 一个企业越是强调卓越的管理,就越是要求其管理人员不断地进行自我的培养发展。

这一原则说明,在如此千变万化,竞争激烈的环境中,管理人员不能停止学习。相反,他们必须不断地更新他们的管理知识,重新评价他们对管理的认识,并且提高他们的管理技巧、改进工作,以达到企业的目标。

# 第 5 篇

## 领 导





## 第 16 章 管理工作和人的因素

### 【本章主要目的】

读完本章后,你应该能够:

1. 阐明领导工作和领导能力的性质。
2. 描述影响管理工作的基本的人的因素。
3. 解释人的性质的各种模式以及它们对管理工作的内在含义。
4. 承认行为模式需要一种灵活的观点。
5. 理解管理工作中创造和创新的重要性。
6. 承认协调的企业目标是有效管理的根本。

人们往往把管理和领导能力看作一回事。虽然情况确是这样,即最有效的主管人员几乎肯定是一位有效的领导者,同时领导工作也是主管人员的根本职能,但管理工作要比领导工作广泛得多。正如前面各章所指出的,管理工作包括谨慎地拟定计划,建立组织机构以帮助人们实现计划,并且给组织机构配备最有能力的人员。在第 6 篇中将可看到,通过控制来衡量并纠正人们的活动也是管理的一项重要职能。可是,如果主管人员不知道怎样去领导别人,不了解在经营活动中去调动人的因素以达到预期的结果,则所有这些管理职能,都将收效甚微。

领导工作的管理职能的定义,是指影响人们为组织和集体目标作出贡献的过程。我们在讨论这个职能时将指明行为科学在这里对管理工作作出了重要的贡献。当我们分析有关领导方面的知识时,在本书的第 5 篇中,我们将重点集中在人的因素、激励、领导

和信息沟通等四个方面。

在本章中,我们讨论各种人的因素。因为这些因素对管理工作十分重要。什么样的人这个概念将影响管理行为。因此,将要介绍几种人的模式。在管理人的工作中,创造性起着重要的作用。有力的主管人员运用各种理论和经验,努力地去协调个体的目标与组织的目标,因为这是领导工作的关键。

## 在管理工作中的人的因素

显然,在各种不同的组织里,企业的目标可能有所不同,但企业中的每一个人,也都有对他们来说是特别重要的需要和目标。每个主管人员就是要通过领导职能,帮助人们看到在他们为企业目标作出贡献的同时,也能够满足他们自己的需要并施展他们的潜在能力。因此,主管人员就需要了解人,人的个性和他们的品格所能起到的作用。

### 作用的多样性

在管理人员的计划中,个人远远不只是一种生产因素。他们是由许多组织构成的社会系统的成员;他们是产品和服务的消费者;他们是家庭、学校、教会、同业公会和政党的成员。因此,他们对需求起着举足轻重的影响。在这些不同的身分中,他们制订管理主管人员的法律,树立指导行为的伦理道德,以及形成我们社会的一种主要特征的人的尊严的传统。简而言之,主管人员和在他们领导下的人,都是属于一个广大的社会系统的成员,相互发生作用。

### 没有一般的人

人们不仅起的作用不同,而且连他们自己本身也是各不相同的。因此,一般的人是没有的。可是在有组织的企业中却常常假定一般的人是存在的。公司制定规章、程序、工作进度、安全标准和职

务说明书——所有这些都隐些内含地假定人在根本上还是一样的。当然,从有组织的工作这方面来看,这种假定在很大程度上是很必要的。但是同样重要的是应该承认个人的特殊性——他们有不同的需要、不同的志向、不同的态度、不同的责任感、愿望、不同的知识和技能水平以及不同的潜在能力。

主管人员如果不了解人的复杂性和个性,他们就有可能误用关于激励、领导与信息沟通等的一般法则。虽然,原理和概念一般都是正确的,但应该针对具体的情况来加以运用。在一个企业中,不可能完全满足个人的各种需要,但是主管人员在安排每个人的工作时还是有相当大的自主权的。虽然,职位设置通常是根据企业和组织计划拟定的,但这个事实并不排斥按具体情况给人安排适当工作的可能性。

### **个人尊严的重要性**

管理涉及到实现企业的目标。获得成果当然是重要的。但是实现目标的方法或手段必须丝毫也不能侵犯人们的尊严。个人尊严的概念是指,人必须受到尊重,而不论他们在组织中的职位高低。总经理、副总经理、经理、第一线监管人员和工人,都在为企业的目标作贡献。他们每个人,都是各自具有不同能力和愿望的独特的个人,但是他们都是人,因而都应该受到人的待遇。

### **把人作为一个整体来考虑**

如果我们不把人作为一个整体来考虑,而只是考虑单独的不同特征,如知识、态度、技能或个性品质,我们便无法谈论人的本性了。人都有这些特征,只是程度不同而已。况且这些特征彼此间相互作用,并在特定情况下何种特征占优势也是瞬息变化和难以预料的。人都是受外界因素影响的一个整体,就这一点来说,人是同性的。人们工作的时候,不可能摆脱这些外界力量的影响。主管人员必须承认这些事实,随时准备处理这些问题。

## 各种行为模式

为了理解人的复杂性,管理学的作者们已经开发了多种模式。每个主管人员不管他们是有意识还是无意识地知道它,在他们心中都有一个个人和组织的行为模式。这个模式,以对人的假设为根据。这些假设和它们有关的理论就会影响管理的行动。

多年来,人们提出了各种关于人的基本性质的看法。在这里全部加以论述是不现实的。因此,我们把重点放在由沙因(Schein)、波特及其同事们所选出的模式上和道格拉斯·麦格雷戈关于人的具有经典意义的假设上面。此外我们在宏观的水平上考察戴维斯和迈尔斯(Miles)的组织行为模式。

### 从理性的经济人观点到复杂人观点

沙因提出了四种关于人的概念。首先,他提出理性经济人假设,这是根据人主要是受经济刺激所激发的思想。由于这些刺激是受企业控制的,人在企业里一般是被动的,是受组织操纵、诱导和控制的。这些假设和后面即将讨论的麦格雷戈所列出的X理论类似。

第二个概念是关于社会需要假设,这是根据梅奥关于人基本上是受社会需要所激励的思想。这样,集体伙伴的社会力量要比主管人员的控制力量更加重要。

第三个概念是关于自我实现假设,提出人的动机在层次上分为五个等级,由最低层次的简单的生存需要到最高层次的自我实现需要——具有激发个人潜力的最大效用。依据这个概念,人是自我激励的,他们要求自己成熟而且也能日益成熟。

第四个概念是以复杂假设为依据的,这是沙因自己对人的看法。他的基本假设是,人是复杂的,多变的,而且具有许多结合成一个复杂激励方式的动机。此外,人是能够学到新动机的,也能够对

不同的管理策略作出反应。

## 对人的各种看法和模式的比较

由于对人的行为的了解,在一定程度上取决于对人的本性的看法,人们做了许多尝试把关于人的主要性质的基本看法进行分类,这也就不足为奇了。下面我们探讨六种由波特及其同事提出的模式和麦格雷戈的关于人性的 X 理论和 Y 理论假设。

理性的还是感情的? 根据理性观点,人的行为都被看成是合乎理性的。他们系统地搜集和评价各种资料,对各种可供抉择的方案进行客观分析,然后在此基础上作出决策。具有这种观点的主管人员便可能尽力在理性的基础上与人相互往来,但往往不顾他们的感情、情绪和他们个性的人性这一面。持有感情观点者认为:人主要是由他们的感情所支配,而其中有些感情是不可控制的。具有这种观点的主管人员可能扮演业余精神病医生的角色,力图揭示出支配职工行为的根本的心理原因。

行为主义者的还是现象学的? 行为主义者的观点认为:人的行为是受他们的环境所控制。建立在这种理论基础上的管理策略认为,通过改变环境的办法去达到使下层人员做出所期望的行为。现象学观点则与此正相反,它主张人是不可捉摸的、独特的、主观的和相对的(不是绝对地所描述的那样),但又是具有潜在能力的。采取这种模式的主管人员可能不得不去了解下属人员头脑里错综复杂的动机,因为那里是行为的来源。由于这样做是不可能的,也就不能够通过科学的和行为学的观察来了解人。

经济的还是自我实现的? 根据经济的观点,人是受经济因素推动的。因此假设:人总是理性地行动着的,并从物质报酬中达到满足。具有这种观点的主管人员,就可能把金钱看作是主要的手段(即使不是唯一的话),促使下属人员努力工作。而且,这些主管人员,还会创造一种促使人们只关心个人利益的竞争环境。相反地,自我实现的观点认为:人们要求提高他们的能力,他们要求发展,

并且他们力求发挥他们的潜在能力。坚持着这种模式的主管人员将会建立起一种使人们能够实行自我指导并因此得以充分发挥其才能的环境。

## 麦格雷戈的 X 理论和 Y 理论

关于人性的另一种观点可以用麦格雷戈所提出的两组假使来表达。这就是人所共知的“X 理论”和“Y 理论”。麦格雷戈提出来，管理必须从主管人员如何看待他们自己与别人的关系这个根本问题开始。这个观点需要对人性这个概念作某些考虑。“X 理论”和“Y 理论”是两组关于人性的假设。麦格雷戈选用这么两个术语的理由是，他用中性名词，而没有任何“好”或“坏”的含义。

### X 理论假设

依照麦格雷戈的意思，关于人的本性的传统的假设都包括在如下的 X 理论之内：

1. 一般的人，天性就是好逸恶劳的，而且只要他们能够做到，就设法逃避工作。
2. 因为人的这种厌恶工作的特性，所以对绝大多数的人，都必须用强迫、控制、指挥并用惩罚相威胁等手法，使他们作出适当的努力去实现组织的目标。
3. 一般的人，情愿受人指导，希望避免担负责任，相对地缺乏进取心，而把个人的安全看得最重要。

### Y 理论假设

麦格雷戈在 Y 理论假设下的见解如下：

1. 工作中消耗体力和脑力，正如游戏或休息一样是自然的。
2. 外力的控制和处罚的威胁都不是促使人们为组织目标作出努力的唯一手段，人们在为承诺的目标的服务中，将会实行自我指导和自我控制。
3. 承担目标的程度，是与他们的成绩相联系的报酬大小成比例的。

4. 在适当的条件下，一般的人不仅学会接受任务，而且也学会寻求承担任务。

5. 在解决种种组织问题时，大多数人而不是少数人具有运用相对而言的高度想象力、机智和创造的能力。

6. 在现代工业生活的条件下，一般的人只是部分地发挥出他们的智慧潜力。

明显地，这两组假设是根本不同的，X 理论是悲观的、静态的和僵化的。控制主要来自外部，也就是由上级强制使下级工作。相反，Y 理论是乐观的、动态的和灵活的，它强调自我指导并把个人需要与组织要求结合好。无疑，每一组假设都会影响到主管人员履行他们的管理职能和管理活动时的做法。

**对这两组理论的澄清** 麦格雷戈显然担心 X 理论和 Y 理论可能被人误解。下面各点将澄清某些误解，从而使这两种假设保持其正确性。第一，X 理论和 Y 理论假设恰如下面所说：它们仅仅是假设而已。它们不是在管理策略方面的规定或建议。说得更正确一点，这些假设必须经受实际的检验。还有，这些假设只是直觉演绎出来的，并不是根据研究得出的结论。第二，X 理论和 Y 理论不含有“硬的”或“软的”管理方法。“硬的”方法可能引起反抗和敌对。“软的”方法则可能引起在管理上的放任自流，因此，不符合 Y 理论。相反，有效的主管人员，不仅承认人的局限性，而且承认人的尊严和才能，并且根据情况所要求的那样，来调整他们的行为。第三，X 理论和 Y 理论并不把 X 和 Y 看成是一个连续阶梯上的两个相反的极端。它们不是程度问题，而是对人的看法完全不同。可能发生误解的第四个方面是：Y 理论的讨论不是一个协商一致管理的实例，更不是反对使用权力的辩论。相反，根据 Y 理论，权力只是被看成为主管人员行使领导的许多方法之一。第五，不同的任务和情况，要求采取各种各样的管理方法。有时，权力和机构就某些任务来说可能是有效的，正如约翰·T·莫尔斯(John J. Morse)和杰伊·W·洛尔施的研究所表示的那样。他们认为：不同的方法在不

同的情况下是有效的。因此,效益好的企业是这样一种企业,能使它的工作要求适应该企业的工作人员和具体情况。

## 历史地看待行为模式

当许多模式着重在人的一般性质时,戴维斯和约翰·W·纽斯特龙(John W. Newstrom)则确定了四个涉及企业内部职工的行为模式。特别是,他们指出各种假设和有关理论是如何影响管理行为的。此外,他们指出,在这些模式里,有些曾在我们历史上一些时期里受到过人们的重视。

**独裁模式** 独裁的管理模式流行了一个很长时期,特别是在工业革命时期更为盛行,并且一直到本世纪20年代。权力高于一切;主管人员把职权看成是完成任务的唯一手段。因此,期待雇员遵从命令,其结果是,下属人员高度依赖于他们的老板。这种依附关系之所以可能,是因为在当时雇员只能生活在维持生存的水平上,可以想象,在这种独裁模式下的工作业绩是很低很低的。

**监护模式** 监护模式在19世纪90年代和20世纪起初年代很流行,其管理方针是指向利用金钱去满足雇员的利益。这种管理模式取决于公司拥有的经济资源和满足这种利益的能力。雇员希望获得生活保障,与此同时,他们变得高度地依赖于企业。然而,雇员不是竭尽全力从事生产,所以,他们的贡献可以说是被动的合作。

**支持模式** 组织行为的支持模式,取决于主管人员的领导能力而不是使用权力或金钱。主管人员的目的是支持雇员获得成果。着重点是在管理过程中每一个个人的参与和投入。这个模式和麦格雷戈所讨论的Y理论相似,而且也与伦西斯·利克特的“支持关系原则”相似,这个原则是:

“凡是组织的领导工作和其他工作,必须要最大可能地保证做到每一个成员在与组织的全部相互作用和相互关系中,根据自己的背景情况、价值和期望,能体验到是受到组织支持的,同时也体



验到建立和维护他个人的价值和重要性的意识。”

支持模式出现在具有复杂技术的丰裕社会里。例如，在理论上美国的主管人员广泛地接受了这个模式，但在实践上不一定要广泛地施行。

**社团模式** 社团模式是支持模式的进一步发展。这个模式建立在班组概念上，并且也包含为共同任务而工作的那些合伙企业。职工们感到对他们自己的工作 and 为他们的共同目标作出贡献负有责任。控制主要通过班组成员自我遵守纪律来实现。组织气氛是有助于自我完成和自我实现的。

社团模式特别适合于负责非程序化工作的主管专业人员。比如这种非程序化工作可以在研究实验室中找到。但是，这种模式逐渐扩大应用到需要根据情况变化作出反应的行为上的灵活性的各种场合。

## 双重模式理论

按照迈尔斯的意见，管理任务乃是把组织变量（如目标、技术和组织机构）和人的变量（如能力、态度、价值观、需要和表现在人口统计学方面的一些特点）结合起来，成为一个有效的和有效率的社会技术系统，这种结合（如表 16—1 所示）要通过指挥、选拔、培训、评价、信息沟通和控制等活动来实现。它还包括设计组织和设计职务，开发人才，以及对有贡献的个人给予奖励等。这种理论框架，读者很容易认识到和本书中所讨论的管理活动类似。

迈尔斯提出：主管人员自己对管理工作的想法，就部分地决定实现主要管理活动的方法。由此他确认三种著名的管理“理论”：传统模式、人际关系模式和人力资源模式。在发展这些模式中，迈尔斯广泛地吸取麦格雷戈的理论。传统模式和 X 理论相似，而人力资源模式则和 Y 理论密切相关。人际关系模式可以看作是假参与的 X 理论。

表 16—1 显示的模式，首先是从对人的假设开始；然后说明与

这些假设有相关的政策；最后说明预期的结果。重要之点是，主管人员不仅明显地赞同一种模式，而且明显地赞同两种模式，一种是和他们管理下级人员所用的方法有关系，而另一种是他们认为上级应该管理他们所用的方法。

**三种管理模式** 在传统模式中，是强调控制和指挥的。其基本假设是：假若企业的任务和程序都有明确规定，同时成员的选拔、培训以及工资奖励也都是恰当的，企业的成员将会按照要求去做。人际关系模式已经有所修正，它把注意力放在利己的需要和社会需要上。因此认为，只有公平的待遇和工资报酬是不够的。虽然也采取一些预防措施，以便取得企业成员的预期贡献，尽管如此，但主管人员强调的仍然是控制。人力资源模式则不同。主管人员被看成是帮助下级实现工作目标的促进者和开发者。在制订目标的过程中，有大量职工参与。此外，假如出现问题，对产生困难的潜在原因可从多种因素（而不是一种因素）进行评价。虽然对于这种模式来说，自我指导和自我控制是重要的，但也得承认需要其他的控制。

**对下级和对主管人员自己的不同理论** 迈尔斯以广泛的研究证据为基础，得出了结论：主管人员实际上相信两种模式，对下级是一种模式，对他们自己是另一种模式。在斯坦福大学和加利福尼亚大学伯克利分校进行的研究表明，让下级参与制订决策、共用信息、以及增加自我控制等这些设想是合乎需要的，看法基本上是一致的。然而，主管人员对他们的下级人员在能力上并没有表示很大的信心，因而在实际上对他们缺乏信任。这些主管人员认为，下级人员中不是广泛地具备领导才能的。因此，这些主管人员当涉及到他们和下级人员的关系时，似乎是反对人力资源模式的。

然而，这些主管人员在看待他们与其上级的关系时，情形就完全不同。这些主管人员存在这样一种倾向，他们在创造力、才智、灵活性和变革的愿望等这样一些因素上，认为他们同上级是相等的，或者比他们更高明。此外，这些主管人员觉得，他们的上级应该采

用下级参与的办法,从而可使他们这一级能为企业作出更好的成绩。总之,这些主管人员看来似乎要提出,他们的上级应该遵循这样的做法,即允许他们采用人力资源模式进行管理。而在另一方面,就是这些主管人员,在同他们下级的关系上,则是反对人力资源模式的,他们似乎是赞同人际关系模式的。

### **探索行为模式的折衷观点**

在上述条件的个人看法中,哪一种是正确的呢?在本章开头几节里我们注意到沙因提出的有关人的四种概念,依次从理性的经济人观点到强调人的复杂动机的观点。波特及其同事提出的关于人性的六种不同的观点和麦格雷戈把人性的假设归结为X理论和Y理论。戴维斯的组织行为方法确认的专制独裁、监护、支持和社团模式,以及迈尔斯提出的三种不同模式。然而,哪一种模式才是正确的呢?

人们已经发觉,在各种不同的模式中,有许多是相似的。但是看起来,任何一种单独模式都不足以解释清楚个人的组织行为的各个方面,人在不同情况中有不同的行为,不仅如此,甚至在不同时期的类似情况下,他们的行为也是不同的,这样,就使事情复杂化了。在某些情况下,人们的行为是理性的;而在另一种情况下,他们就感情用事了。主管人员的责任就是创造一种环境,诱导在那里工作的人们去为企业的目标作出贡献,但是假定人可以由上级来操纵,那就忽视他们的个性并且低估了他们的才智。经济报酬在企业里肯定是重要的。但是人们常常从职务中要的不仅仅是金钱,而是更多的东西。一般情况下,他们要发展他们的才干、能力和潜力。

有效的主管人员将从阐述人性的不同模式中吸取精华而采用一种折衷的办法。无论如何人人必须承认:人是不同的,因而不能生搬硬套某一种概念模式。他们必须得到尊重和享有尊严,必须把人作为一个整体来考虑,而且必须在他们的整个环境的范围内,把他们看成是能够在那里起到不同作用的。重要的是要认识到:为了

对企业的最宝贵的资源即人的使用达到最大的效益和效率,在不同的情况下需要采用不同的管理方法,这一点是至关重要的。

表 16—1 各种可供选择的管理理论的方案

传统模式	人际关系模式	人力资源模式
假 设		
1. 对绝大多数人来说,天生地对工作厌恶的。 2. 工人对做什么要比对他们工作的报酬较少关心。 3. 几乎没有多少人要求或能够处理那些需要创造力、自我指导或自我控制的工作。	1. 人们要感到自己有用和重要。 2. 人们要求有归属,同时要求承认是个独立的人。 3. 上面这些要求,在激励人们去工作方面比金钱更为重要。	1. 工作并不是天生可厌恶的。人们要求对自己参与拟订的目标作出贡献。 2. 绝大多数人能够运用更多的创造力、责任、自我指导和自我控制,超过了他们现在所任工作的要求。
政 策		
1. 主管人员的基本任务是严格监督并控制其下属。 2. 他必须把工作任务分解成简单、反复、容易学会的操作。 3. 他必须建立详细的日常工作程序并坚定而公平地执行这些规定。	1. 主管人员的基本任务是促使每个工人都觉得自己有用和重要。 2. 他应保持使下属人员经常熟悉情况,并且听取他们对计划的不同意见。 3. 主管人员应容许其下属人员在日常工作中运用某种程度的自我指导和自我控制。	1. 主管人员的基本任务是设法利用“未开发”的人力资源。 2. 他必须创造出一种环境,使在其中工作的每一个成员,都能竭尽全力作出最大贡献。 3. 他必须在重大事情上鼓励职工充分参与,并不断扩大下属人员的自我指导和自我控制。
预 期 结 果		
1. 如果工资合理,老板公平,则人们能够容忍工作。 2. 如任务足够简单,而且对职工的控制十分严密时,他们的生产可以达到标准。	1. 与下层人员分享信息,并在日常工作的决策中让他们参加,这将满足他们基本的归属感和工作自豪感的需要。 2. 满足上面这些需要便可提高士气并减少对正式权力的抵制——使下属人员愿意合作。	1. 扩大下属人员的影响、自我指导和自我控制,将直接带来经营效率的提高。 2. 下属人员对工作满意的程度将作为他们的一种“副产品”而增加,也就是促使他们充分发挥其才智,为企业多作贡献。

资料来源:Raymond E. Miles, Theories of Management: Implications for Organizational Behavior and Development (New York, McGraw Hill Book Company, 1975), p. 35.

### **透视：支持双重模式理论的一些经验**

迈尔斯调查研究的结果，在我们的咨询工作和管理人员培训工作中也是屡见不鲜的。例如：在目标管理的研讨会上，关于在确立目标时让下属人员参与的可行性，与会者中很少有人反对；他们赞成把计划工作的职责由实际执行计划这一级来承担，并支持为下属人员提供这样一种环境，使在其中工作的人们能发挥他们的潜在能力，自我指导、自我控制并对工作结果负责。我们经常从参加研讨会的人那里听到这样的话：“高见高见，但是我们的老板真的应该来参加这种研讨会”。“要是我们的最高层主管人员能实行这种职工参与管理哲理，那有多好”。然而，如果我们观察同是这些人在同下属人员交往的情况，发现他们并不实行他们曾相信是有效的参与模式，这倒是正常的。换句话说，他们的立场是，人力资源模式在他们这一级实行是有效的，但是在他们同下属人员的关系中就无效了。

## **创造性和创新**

在管理人的工作中，一个重要的因素是创造性。我们可以把创造性与创新加以区别。创造性这个术语通常指发展新思想的才能和能力。另一方面，创新通常指这些新思想的运用。在一个组织里，创新的意思可以指一种新的产品，一项新的服务，或是制作东西的一种新方法。虽然讨论的中心放在创造过程，但包含这样的意思，组织不仅能产生新思想，而且也把它们能变成实际应用。

### **创造的过程**

创造过程不是简单的笔直的。相反，它可以认为是重叠而相互作用的阶段。这些阶段由以下组成：(1)无意识地察看，(2)直观，

(3)洞察力,(4)合乎逻辑的系统地阐述。

第一阶段:即无意识地察看,很难说明,因为它非意识所能办到。这种察看,通常要求全神贯注于心里可能含糊不清的问题。然而工作中由于时间所迫,主管人员常常在条件不成熟的情况下作出决策,而不是彻底地搞清楚含糊不清的、不全面的问题。

第二阶段:直观,把无意识和有意识连起来。这个阶段可能包括开始时看起来似乎是矛盾的各种因素的组合。例如,通用汽车公司的唐纳森·布朗(Donaldson Brown)和艾尔弗雷德·斯隆在20年代倡导,在集中控制下分权给部门的结构思想。这些概念看起来似乎是相互矛盾的。但是,当你承认以下两条基本原则时,这些概念是有意义的。一条原则是给每个部门的总经理经营管理权;另一条原则是总公司在某些职能上保持集权控制。理解管理过程中这两条原则的相互作用,可以看出这两位大公司的领导人的直观能力。

直观需要时间才能发挥作用,它需要不同概念和思想的新的结合或者合而为一的结果。因此人们必须想透问题。直观思考可借助于某些技术,诸如头脑风暴法和协力创新法,这些将在下面讨论。

创造过程中的第三阶段是洞察力。洞察力大体上是努力工作的结果。举例来说,它需要很多这些方面的思想,即提出一种可使用的产品,一项新的服务,或者一种新的过程想法。有趣的是,洞察力可能出现的时间,并不是在思想直接地集中在手边问题的时候,而可能是偶然地表现出来的。并且,新洞察力可能只延续几分钟,而有效的主管人员可以从随时准备好笔和纸记录下他们的创造思想中获得好处。

创造过程的最后阶段是合乎逻辑的系统地阐述或验证。洞察力需要通过逻辑推理或实验的检验。这方面可能采用继续激发思想,或者邀请别人批评等方法来完成。例如,布朗和斯隆的下放权力的思想,需要凭组织现实管理加以检验。

## 提高创造力的技术

创造力是能够培养的。创造思想通常是广泛努力的成果,而且还可利用若干种技术来培育那些类型的思想,特别是在决策过程中是这样的。某些技术着重在集体的相互作用上,另一些则着重在个人行动上。作为各种技术的实例,这里介绍两种流行的方法:头脑风暴法和协力创新法。

**头脑风暴法** 最负盛名的促进创造力技术之一是由亚历克斯·F·奥斯本(Alex F. Osborn)提出的,所以大家都称他为“头脑风暴法之父”。这种方法的目的是通过找到新的和异想天开非凡的解决问题的方法,来改进问题的解决。在头脑风暴法会上,探索很多的想法。讨论遵从如下规则:

1. 任何时候都不批评别人想法。
2. 思想愈激进愈好。
3. 强调产生想法的数量。
4. 鼓励别人改进想法。

头脑风暴法出现后,广泛地为人们所接受,因为这个方法强调集体思想。但是,这种热情却为下面的研究工作给泼了冷水,这种研究指出,个人依靠他们自己的工作可能比成群工作时提出更好的想法。然而,进一步的研究表明,在某些情况下,集体方法可能很有效。下面的情况可能就是这种情况,当信息在集体里的各种人中间得到传播的时候,或者在当一个较差的集体决策要比一个更好的个人决策更容易接受的时候,因为个人决策,例如,受到贯彻执行这一决策的那些人的反对,所以集体决策更容易接受了。还有一种情况,当这种决策是由负责贯彻执行的集体作出的,那么新思想的接受通常更有可能。

**协力创新法** 这种方法原来叫戈登法,以创始人威廉·J·戈登(William J. Gordon)命名。后来经过进一步修改才成为目前的协力创新法。在这种方法里,创新小组的成员,都是经过精心挑选的,

使他们适合地处理问题,也可能包括整个问题。

集体的领导人在这种方法里起着一种至关重要的作用。事实上,只有这位领导人才知道问题的具体性质。此人谨慎地领导讨论,范围狭窄,而不透露实际问题的本身。这样做的主要原因是防止集体对问题作出不成熟的解决。这种方法包括一套复杂的互相影响,并且从中产生解决问题的办法——从屡次情况看,通常是一种新产品的发明。

### **传统集体讨论方法的局限性**

虽然头脑风暴法和协力创新法可能产生创造性思想,但是如果认为只有集体才能使创造性丰富多采,这是不正确的。事情确是这样的,老一套的集体讨论,会阻碍创造性。例如,集体成员可能追求一种想法,排除其他可供选择的方案。某一问题的专家们可能在集体中不愿表达他们的意见,他们怕人嘲笑。也有这样情况,低层次的主管人员可能受到抑制,不想在有高层次的主管人员的集体里发表他们的想法。强求一致的压力会挫伤发表离经叛道的意见。和别人友好相处的需要可能比探索有创造力的、但不受欢迎的解决问题的备选方案的需要更强些。最后,需要作出决策的集体,可能不尽力搜集和决策有关的资料。

### **有创造性的主管人员**

通常总以为,绝大多数的人没有创造力或者几乎没有能力去开发新想法。不幸得很,这种假定可能不利于组织,因为在适当的环境下,所有的人实际上是能够创造的,即使个别人中间创造能力的程度有很大的不同。

一般说来,富有创造性的人是好探究的人,并且还提出许多新的和不平常的想法,他们很少满足现状。虽然他们是有才智的,但是在解决问题时,他们不仅依靠理性处理问题,而且也包含他们个人感情方面的因素。他们对解决问题显得很兴奋,甚至到了不屈不



挠的地步。富有创造性的个人有自知之明,因此能作出独立判断。他们反对行为科学一致性的观点,所以认为他们自己与众不同。

这是毫无疑问的。富有创造性的人能够对企业作出巨大的贡献。然而与此同时,他们也可以给组织带来种种困难。变革——正如任何主管人员都知道的那样——也不总是受欢迎的。而且变革常常具有不希望的和预料不到的影响。同样地,固执地推行其异想天开的想法,可能会破坏其他的思想和妨碍组织职能的顺利实现。最后,富有创造性的个人如果无视既定的政策规则和条例,可能招致失败。

于是,我们可以下结论,绝大多数的创造性在许多情况下或许没有把它发挥出来。然而奇异的创新能为企业带来巨大的利益。因此,个人的和集体的方法能有效地用来培养创造性,特别是在计划领域是这样。但是创造性不能代替管理上的判断。主管人员必须决定和权衡各种风险,即涉及推行奇异的想法,并将它们转变成创新的实践等有关的各种风险。

## 创新和企业家精神

近来,创新和企业家精神引起了巨大的注意。任何人听到这些术语时,立即会想起成功的故事,例如制造苹果计算机的史蒂文·乔布斯(Steven Jobs),或提出电子数据处理(已为通用汽车公司所采用)的罗斯·佩罗。发财致富或很快致富可能是一种富有吸引力的思想,为此,通常创办一些新的公司。某些作者研究个人企业家,而另一些作者把重点放在公司的企业家精神上。

彼得·德鲁克提出,创新不仅应用于高技术公司,而且也同样可应用于现有的低技术的企业。值得花精力的创新,而不是全靠碰运气,就需要系统而有理性的工作,并且加以良好地组织和管理,才能获得成果。

企业家精神是什么意思?企业家精神仅仅指如何用不同方法行事,或者知道需要用不同方法去行事,这些是不能令人满意的。

由于以下情况,需要进行创新:

1. 在遇到失败或者成功这样的意外事件;
2. 不一致的——假定的是什么是和实际上是什么;
3. 需要改善的过程或任务;
4. 市场或工业结构发生变化;
5. 人口统计的变化;
6. 意义上的变化或如何看待事物;
7. 以知识为根据的创新。

创新单纯以聪明的想法为基础,可能是很冒险的,因此,有时不会成功。通用电气公司的雄心勃勃的“未来工厂”计划,可能是代价昂贵的错误。这些计划原来可能是以不切实际的预测和该公司的不切实际的对自动化企业的期望为基础的。这家新工厂的构思表达了董事长的希望。这位董事长想振兴一个有名的高级结构组织的企业家精神。

最成功的创新通常是现世的样板。以日本人为例,他们对汽车或电子设备中作一些小的创新(比如提供一些为雇客所喜欢的装置)。詹姆斯·布赖恩·奎因(James Brian Quinn)在其研究中发现,成功的大公司经常细心地倾听他们顾客的需要。他们建立一些小组从事搜集为顾客服务的各种创新方案——但在做法上范围有限,而且在思想上有明确的目标。

创新不仅与高技术企业相关,而且对老资格和传统的公司也是至为重要的,因为这样的公司如果不进行创新可能难以生存下去。那些公司的主管人员必须创造一种助长企业精神和活动的环境。

#### **透视:在贝尔电话实验室里的创造思想**

贝尔电话实验室已被称为“可能是最大的发明工厂”。这个企业的组织气候允许很大的自由。这种气候大概是在许多年前由西奥多·韦尔(Theodore Vail)总裁提出来的,他自己在为

电话公司设计战略中有一种创新的想象力。在 90 年代初,当贝尔系统几乎是垄断的时候,韦尔正式提出组织宗旨是提供服务。这是一种简单的洞察力吗?也许是,但它是一种有重大意义的洞察力,因为它为公司未来年代规定了成功的方针。

## 协调目标:领导工作的关键

理解企业中人的因素对于管理的领导职能是很重要的。一位主管人员如何看待人的本性,影响到激励和领导方法的选择。前面已经提出了不少表示人性的各种概念的模式;然而,没有一种单纯的观点足以了解整个的人。因此,我们提出了关于人性的折衷的观点。

人们不是孤立地工作的,相反地,他们在很大程度上是成群结队地为了达到个人的和企业的目标而工作着。不幸的是,这些目标不总是协调一致的。人们也不应该认为下属人员的目标同上级的那些目标相同是理所应当的事。所以,主管人员最重要的简单活动之一就是要将个人的需要同企业的要求协调起来。

领导工作就是要成为联结这两方面的桥梁,一方面合理的和考虑周到的计划,经过仔细设计的组织结构,人员配备的良好规划和有效的控制技术,而另一方面是职工有被人理解和受人激励的需要,以及尽他们一切能力为实现企业目标和部门目标作出贡献的需要。一个主管人员不了解这些个人的要求是什么,而又要利用个人的愿望和目标去实现企业目标,那是没有办法的。甚至这样,主管人员必须能够设计一种环境,发挥这些人的干劲。主管人员必须知道怎样和他们的下属人员进行信息沟通和指导他们工作,使他们能看到,在他们为组织作出创造性的工作的同时,也包含他们怎样在为自己的利益服务。

## 讨 论 题

1. 什么是 X 理论假设和 Y 理论假设？说明你是否同意这些假设。对 X 理论和 Y 理论的某些误解是什么？
2. 在执行诸如计划、组织、人事、领导和控制等管理职能时，可能有哪些方面牵涉到 X 理论和 Y 理论？
3. 按照迈尔斯的意见，主管人员常赞成两种管理模式。试问，这有什么实际意义？你的经验是什么？
4. 按照戴维斯的意见，在美国历史中的各个时期都强调企业内不同的行为模式。你对此作何解释？
5. 考虑一个创造性被解决的问题，解决的办法是通过集体讨论产生还是通过个人努力而产生的？重建创造过程的各个步骤。
6. 你作为一个学生、职工或一名主管人员，是否在尽力工作？为什么是？为什么不是？
7. 为什么将协调个人目标与企业目标看成是领导工作的关键？

## 练习与活动步骤

1. 访问两位主管人员并且问他们，对于人的本性有什么看法？例如，他们是否认为他们基本上是懒惰的和需要受人控制的？或者他们是否认为职工愿意为公司的目标去工作并作出贡献？为向本班提示你调查研究的结果作准备，按照你在本章中所学习到的理论，试分析主管人员的回答。
2. 请阅读一些关于创造和创新的书和文章，并试在你的生活中应用某些原理、概念或理论。你可以在开始时参阅本章参考书部分以及本节为进一步的信息部分所提出的说明。

## 案 例

### 案例 16—1 我们知道的是毫无疑问的吗？

管理班快要结束对人的行为研究的课题，有几个成员就关于这个领域的著名作家的研究和结论作了报告。他们对沙因、麦格雷戈、利克特、戴维斯和迈尔斯的著作都十分熟悉。

教授希望把注意力集中在可能达到的结论上，问道：“你们是否觉得由这些学者从事关于人的行为的研究，已经能够使我们从假设中得出真理呢？”

一名善于深思熟虑的学生，几乎是自言自语地称赞说：“当我在阅读这些研究者的著作时，我确信每个研究者的材料都是一个最有效的案例。我认为，我在这里说的确实是真实的。于是我回想起来，在每一种情况下，这些作者正是以观测行为为基础进行推断理解的。而另一方面，虽然使我确信人的所作所为是加以准确报告的，但是我不能不感到别的观察者在看待同样行为时会有不同的解释。也许我们将永远也不会知道为什么人们的行为如其人。诚然，我不了解我自己；那么，教授是不是了解他自己？”

班里的实用主义者很少利用这种思想路线。他说：“这有什么关系，为什么人的行为有其特殊方式？知道他们的行为确是这样，这不是就够了吗？利用这点，为什么我们不能在任何企业里建立一种行得通的激励系统呢？”

听到在房间后面传来一个声音说：“我担心这些意见一般化。”

1. 根据你的意见为什么人的行为是这样的，用哪一种理论做出最佳的解释？为什么？
2. 选出两种在本案例中所提到的作者阐述的理论，并讨论他们关于人的性质的观点的相似之处和不同之处。

## 案例 16—2 顾客的电气设备公司

约翰·考德威尔(John Caldwell)是顾客的电气设备公司的总裁,刚接到企业状况的最新报告,他读到诸如,销售下降、成本增加、利润减少、顾客投诉上升、职工转换率非常高——都是他不喜欢看到的情况。他立即要他的秘书命令职能领域的所有副总裁、审计长和其他主要参谋人员到他办公室去。在会议上,考德威尔说:“我刚接到关于主要指标的报告,因此我认为,公司这样低劣的业绩,都是直接地由于你们领导不得力所造成的。这个公司已成了乡村俱乐部。当我走过走廊时,我看到人们在各处站着,好像在参加鸡尾酒会。他们关心的是工作要少些,钱要多些,额外津贴要多些。他们已经完全忘记了,我们经营企业是为了利润。你们必须记住,人们想尽可能少做工作,这是想榨取公司的最后一角钱。现在需要采取的措施就是要更加严密的监督和进一步加强控制。当人们没有履行职责时,你们要警告他们一次——如果他们不听的话,便解雇他们。近来,几个顾客抱怨说,如果他们的要求没有给售货员增加销货和带来佣金,将得不到任何服务。我要求你们非常注意地检查这些店员同顾客打交道的情况。不要迟疑,要偷听他们在电话里和顾客的谈话。也许你们甚至可以把这些对话记录下来,然后交给我来处理。”

这些高级主管人员在会上对总裁的批评点头赞成。只有 28 岁的参谋助理卡罗琳·荣格(Carolyn Jung)提出一些问题,她想知道,公司是否应该走到这样的地步,要安装控制设施。实际上,她认为,如果公司提供机会的话,人基本上是要求工作的,他们是愿意作出贡献的,他们是要把工作做好的。她甚至提出,也许公司没有真正发挥人们的潜力,因为当今的职工们所受的教育要比过去更好。此外,他们要参与公司的决策过程。她建议说,总裁应该向职工们说明公司成绩低劣的情况,从而恳求他们来帮助公司提高生产率。

总裁让荣格小姐的话弄得目瞪口呆,说她一定是受了某些新思想的迷惑,她可能是近来在完成她的企业管理硕士学位课程的时候听来的。考德威尔先生于是粗暴地结束这次会议,并且命令说,所有官员参加安排在下星期一的会议,汇报各人要采取的具体措施以便掌握住公司的命运。

1. 如果你为公司所雇用而且参加了这次会议(假定你已被雇用了6个月),如果有意见的话,你那时会说些什么?
2. 这位总裁对人的性质的看法是什么?
3. 在荣格小姐评议中所表达的关于人的假设是以什么为基础的?
4. 如果你是社会上的咨询顾问,参加这次会议,你会向这位总裁在改善人的组织方面提什么建议?

## 第 17 章 激 励

### 【本章主要目的】

读完本章后,你应该能够:

1. 阐明激励、激励因素和满意的意义。
2. 认识动机是复杂的而且甚至是互相冲突的。
3. 阐明各种激励的领导理论及其优缺点。
4. 分析几种特殊的激励技术,特别强调工作生活质量和工作丰富化的方法。
5. 提出一种系统的和因情况而变的激励方法。

管理工作需要创造并维持一种环境,在此环境里为了去完成各种共同目标,人们在集体里一起工作着,一个主管人员如果不知道怎样激励人,便不能胜任这个工作。必须依靠激励知识,才能将激励因素体现在组织的各种职务之中,体现在为这些职务配备人选以及在整个领导工作之中。当我们强调了解和利用激励因素的重要性时,并不是要让主管人员起业余心理医生的作用。主管人员的工作并不是要去操纵人,而是要认识到怎样激励人。

人的全部行为的基本要素是各种活动,无论是体力活动还是智力活动。我们可以把人的行为看成是一系列的活动。问题是人们在某个时候会进行些什么活动和为什么会进行这样的活动。我们知道,一切活动都是受目标导向的,也就是说,人们去做事是为了把事情做成功。但是个人的目标却是难以捉摸的。有时候人们确切知道他们为什么要做这些事,然而往往个人的动机却隐藏在潜意识的深处。例如,你是否知道,你今天所做的一切都是为了什



么？你的一切活动想要达到什么目的？

主管人员的首要任务是促使人们作出他们的贡献，以帮助企业或部门或其中任何一个组织单位去实现任务和目标。显然，为了把人们的活动引向所要求的方向，就需要主管人员尽量了解：什么东西导致人们工作，什么东西激励他们工作。

## 激励和激励因素

人的动机是建立在需要的基础之上的，无论是有意识的还是下意识的感觉到这种需要。有些是基本的需要，如水、空气、食物、睡眠和住所等生理需要。另外一些需要则是属于第二位的，如自尊心、地位、归属、感情、礼尚往来、成就和自信等。容易看出，这些需要的强烈程度各不相同，而且因时因人而异。

### 激励

激励是一个通用名词，应用于动力、愿望、需要、祝愿以及类似力量的整个类别。如说到主管人员激励他们的下属人员时也就是说，他们做那些他们希望做的事情，将会满足这些动力和愿望并引导下属人员按所要求的方式去行动。

### 需要—要求—满足的连锁过程

于是，我们可以把激励看成是一系列的连锁反应——从感觉的需要出发，由此引起要求或要追求的目标，这便出现一种紧张感（即未满足的愿望），引起为实现目标的行动，最后满足了要求。这种链式反应表示如图 17-1。

解释链锁过程是复杂的。首先，除了如饥饿等生理需要之外，人的需要不是独立的，还受环境的影响。我们也容易看到，许多生理需要是受环境因素的刺激而引起的。闻到食物的香味可以使我们感到饥饿，看到温度计上高的度数，可使我们突然觉得发热，或

者看到一杯清凉饮料,可能引起口渴难忍。

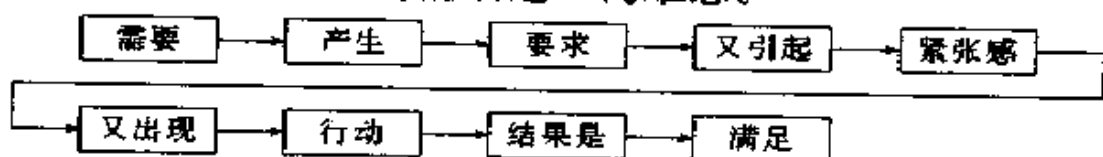


图17 1 需要—要求—满足的连锁过程

环境对我们第二位需要的知觉有着重要的影响。一位同事的提升可以激发起我们有提高地位的愿望。一个有挑战性的问题可能会激发起我们要去解决问题取得成就的愿望。一个融洽的社会集体可能增强我们去参加的愿望。当然,孤独生存的人比我们要求有更加强烈的激励才能参加团体。

其次,需要—要求—满足这个连锁过程并不经常像前面所说的那样简单地运转。需要会引起行为。但需要也可能是由行为引起的结果。满足了一种需要,可能会引起满足更多需要的愿望。例如,一个人对成就的需要,可能从实现所追求的目标中得到满足后变得更加强烈了,或者可能因得不到满足而减弱下来。这种连锁过程的单向性,也已受到了一些生物科学家研究成果的挑战,他们发现,需要并不总是人们行为的原因,而可能是行为的结果。换句话说,行为常是我们做什么,而不是我们为什么要做。

### 激励的复杂性

只需稍加思考就可以认识到,在任何给定时间,一个人的动机可能是十分复杂的并且常有矛盾。一个人可能被经济的商品和服务的愿望所激励(如食品、杂物、一所更好的房子、一辆新车或一次旅行等),尽管这些愿望是复杂的和矛盾的(应该买新房子?还是买新车?).在同一个时间里,一个人可能要求自学、地位、成就感或娱乐。(谁没有感受过在同一个时间既要求工作,又想去打高尔夫球或去看电影之间的矛盾呢?)

**激励因素** 激励因素是指诱导一个人去做出成绩的东西。各种激励反映了各种要求,而这些激励因素又是确定了报酬或者

鼓励,这又加强了满足这些要求的动力。它们也是一种手段,可用来调和各种需要之间的矛盾,或者重点强调某一种需要而使它比另一种需要得到优先的满足。

主管人员还可以建立一种对某些动机有利的环境来大大强化动机。例如,在一个素以优秀和高质量而享有盛名的企业里工作的人们,往往受到一种激励,促使他们为企业的声誉作出贡献。同样,在一个管理上效率高而又作出有效成绩的企业的里,也会使大多数或所有的主管人员和职工产生一种高质量管理的愿望。

那么,激励因素就是影响个人行为的某种东西了。它对于一个人愿意做些什么产生很大影响。显然,在任何一个有组织的企业里,主管人员必须关心激励因素并创造性地运用它们。人们常常可以通过各种途径来满足他们的欲望。例如,一个人可以通过积极参加社会俱乐部的活动而不是在企业里来满足他的归属愿望,可以用完成工作勉强过得去的方式来满足他的经济上的需要,或者花费时间参与政党工作来满足他的地位需要。当然,主管人员所必须做到的是利用那些激励因素,以引导人们为雇用他们的企业有效地完成工作。主管人员不能期望去支配雇员的全部活动,因为人们

总有其与企业无关的愿望和动机。但是如果一个公司或其他任何类型的企业,要是有效的和成功的,必须充分激发并满足每个职工的动机以保证有效的业绩。

激励与满意之间的差别

激励是指为满足一种欲望或目标的动力和努力。满意是指当一种欲望得到满足时所体验到的满意感。换句话说,激励是为取得某种结果

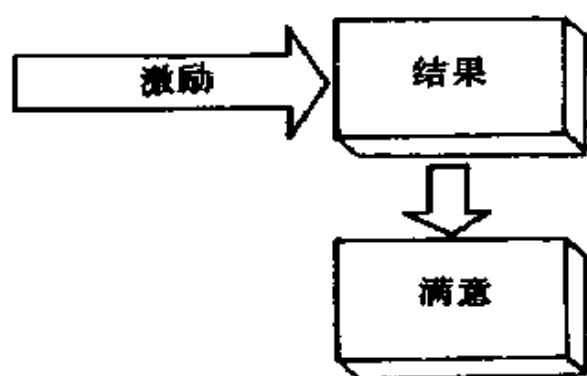


图 17—2 激励与满意之间的差别

激励是为满足一种欲望的动力(达到一种结果);满意是指当已经达到了这种结果时的体验。

的动力,而满意则是已经体验到的结果。如图 17-2 所示。

其次,从管理的观点看,一个人可以有高度职务上的满意,而对职务的激励却是低水平的。或者相反的情况可能是真实的。这种可能性是能够理解的,人们受到高度激励而职务满意程度却低,将会另找其他职务。同时,那些找到他们的职位报酬的人,而所得的工资大大低于他们的希望或他们认为应得的报偿,将可能寻找其他工作。

### **透视:自我激励**

主管人员有责任提供一种环境以诱导职工去作出成绩。但是职工本人也有责任来自我激励。一种方法是通过策略来发展管理,已在第 14 章中讨论过了。奥迪奥恩是一位管理学教授、学者和有经验的咨询顾问,曾经对此作过某些特别介绍。这里概述如下:

1. 为自己设置一个目标,并且不要忘记这个目标。李·亚科卡(克莱斯勒汽车公司总裁)设置了这样的目标,在福特汽车公司成为副总裁时是 35 岁,这种目标激励了他自己,并用来指导他的行为达 15 年。

2. 用短期目标和专门活动来补充你的长期目标。他曾经说过要做好工作应从开始做起。

3. 每年学习一种有挑战性的新的工作。要学习成为一名主管人员而不要停留在企业中的学士或硕士的等级上。学位是学习实际的开始而不是终了。学习和应用新的微型电子计算机技术可能就是这样一种挑战性任务。

4. 在职务工作上要作出优异的成绩。在你的职位上要设置不断改进的目标。要有某种想象力,才有可能大大增加生产率。

5. 扩大专家的范围。依靠你的优势或把你的弱点发展成为长处。在你的具体胜任范围内,可以要求以最好的会计师或

最好的工程师著称。

6. 给自己反馈并自我报偿。设置可以考核的目标为你提供一种可以衡量自己业绩的标准。为什么不能在完成目标以后去吃一顿特别午餐来为自己庆祝胜利呢？

## 激励手段：胡萝卜和大棒

在考察各种激励和激励因素的领导理论时，我们现在已很少听到胡萝卜和大棒这样的提法了。当然，这种暗喻是指运用奖励和惩罚两手以诱发人们所要求的行为。它来源于一则老故事，要使驴子前进，就在它前面放一个胡萝卜或者用一根棍子在后面赶它。

尽管近年来各种激励的研究和理论已居显要的地位，但奖励和惩罚仍然是有力的激励因素。然而，几个世纪以来，它们经常过分地被认为是能够激励人们的唯一力量。我们将在下面几节里看到还有其他许多激励因素。

与此同时，在所有的激励理论中都承认某种形式的“胡萝卜”可以诱发人们的积极性。通常是用工资或奖金形式出现的金钱。即使金钱不再是唯一的激励力量了，但它过去是、而且将来继续是一种重要的激励因素。担心的倒是用金钱作为“胡萝卜”的方法，最通常的是不顾工作业绩，每个人都能得到一根胡萝卜，通过这一类实践如：按年资提薪和升级、定期论“功”加薪，而且高级主管人员的红利也不是依据主管人员个人的业绩。这和下面的比喻一样简单明了，如果一个人把驴子放在装满胡萝卜的畜栏里，而站在外面拿一根胡萝卜诱它出来，试问驴子还会出栏吗？

恐吓形式的“大棒”——害怕失去职务、失去收入、扣发奖金、降级或其他惩罚——过去是而且继续是有力的激励因素。但是，它不是公认的一种最好的激励因素。它常常会引起一些防卫性的或报复性的行为，如组织工会、降低工作质量、高级主管人员对工作

漫不经心、主管人员在决策中玩忽职守,不担风险,或者甚至弄虚作假等。但是害怕惩罚是不容忽视的。而大多数主管人员从来没有充分了解他们职位上拥有的权力。无论他们是基层工长或是总经理,他们的地位给与他们的权力,或者扣发奖金,或者施加各种处罚,从而使他们能够在很大程度上控制其下属人员的经济收益和社会福利,这就造成许多下属人员“唯命是从”,对上级唯唯诺诺而不肯提出他们所考虑的意见也就不足为奇了。

## · 需要层次理论

最广泛地受人注意的激励之一,是由心理学家阿尔布汉姆·马斯洛提出的需要层次理论。马斯洛把人类的需要看作是有等级层次的,从最低级的需要逐级向最高级的需要发展,并且他认为,当某一级的需要获得满足以后,这一种需要便中止了它的激励作用。

### 需要的层次

由马斯洛所指明的人的基本需要,按其重要性依次排列如下,如图 17—3 所示:

1. 生理的需要 这些是为维持人类自身生命的基本需要,如食物、水、衣着、住所和睡眠。马斯洛认为,在这些需要还没有满足到足以维持生命之前,其他的需要都不能起到激励人的作用。

2. 保障或安全的需要 这些需要是避免人身危险和不受丧失职业、财产、食物和住所等威胁。

3. 归属或取得他人认可的需要 由于人是社会的人,他们就需要有所归属,并为别人所承认。

4. 尊重的需要 根据马斯洛的理论,人一旦满足了他们的归属需要,他们就要求自觉和受到别人的尊重。这种需要将会产生诸如权力、威望、地位和自信等方面的满足。

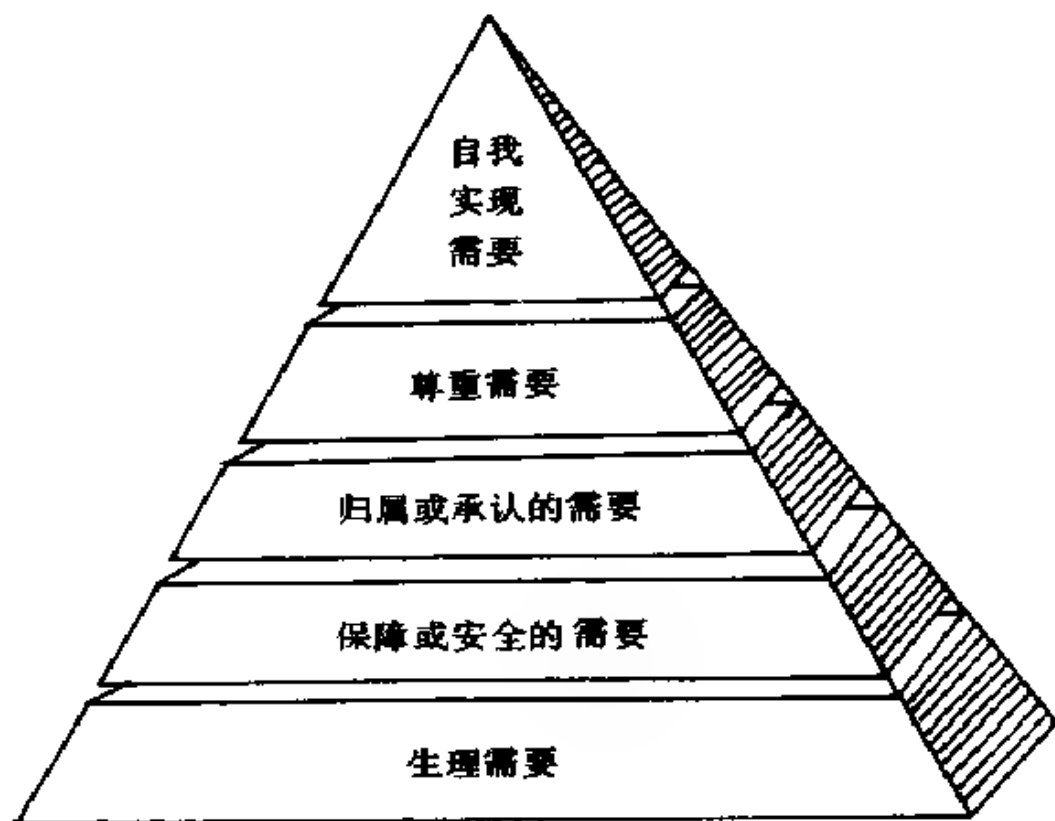


图 17—3 马斯洛的需要的等级层次理论

5. 自我实现的需要 马斯洛认为,在他的层次理论中,这是最高层次的需要。它是一种把个人能力充分发挥的愿望——最大限度地发挥一个人的潜在能力并有所成就。

### 对需要的层次提出的疑问

许多人对马斯洛的需要等级层次概念进行了研究。E·劳勒(E. Lawler)和J·萨特尔(J. Suttle)花了6个月至1年的时间,对两个不同组织中的187名主管人员搜集了有关数据。他们找不出任何证据来支持马斯洛的关于人的需要是有层次的理论。但他们发现,人的需要有两个层次——生物学上的需要和其他的需要——而且只有当生物学上的需要得到适当满足的时候,其他的需要才会显露出来。此外,他们发现,在较高层次的需要里,其需要的迫切

程度是因人而异的；某些人，社会需要占支配地位，而另一些人，自我实现需要最为强烈。

另外一些研究马斯洛的需要层次理论的，包括一群主管人员，其中有道格拉斯·T·霍尔(Douglas T. Hall)和哈利勒·努盖姆(Khalil Nougaim)曾进行了为期5年的研究，也未发现足够的证据，能够说明需要是有层次的。他们却发现，随着主管人员在一个组织里逐级晋升，他们的生理需要和安全需要，在重要程度上有着逐渐减少的倾向，而他们的归属需要、尊重需要和自我实现需要则有加强的趋势。然而，他们坚持认为，需要层次逐渐上升乃是由于职位上升的结果，而不是由于低层次的需要已经得到满足而产生的。

## 激励因素和保健因素

马斯洛的需要层次理论，后来为弗雷德里克·赫茨伯格和他的同事们作了许多修改。他们研究的主旨是找出激励的双因素理论。有一群需要，诸如公司政策与行政管理、监督、工作条件、人际关系、薪金、地位、职业安定和个人生活等。赫茨伯格及其同事发现，这些因素只能成为不满意的因素而不起激励作用。换句话说，假如这些因素在工作环境中大量存在，而且条件优越便不致引起职工的不满。但这类因素的存在并不能使人们在思想上产生满意感，因而不能起到激励作用；然而缺少这类因素时，就会引起不满。由此他们把这类因素称为“保健因素”。

第二群需要，赫茨伯格称之为满意因素——因而是激励因素——都和工作内容有关。这一类因素包括成就、赏识、工作富有挑战性、晋升和工作中的成长等。这些因素的存在，可以产生满意感或者尚未达到满意(不会产生不满)。在图 17-4 中，我们可以看到赫茨伯格所提出的两类因素和马斯洛所提出的理论是有些类似的。

第一类因素(不满)，赫茨伯格称之为维持保健或工作前后关



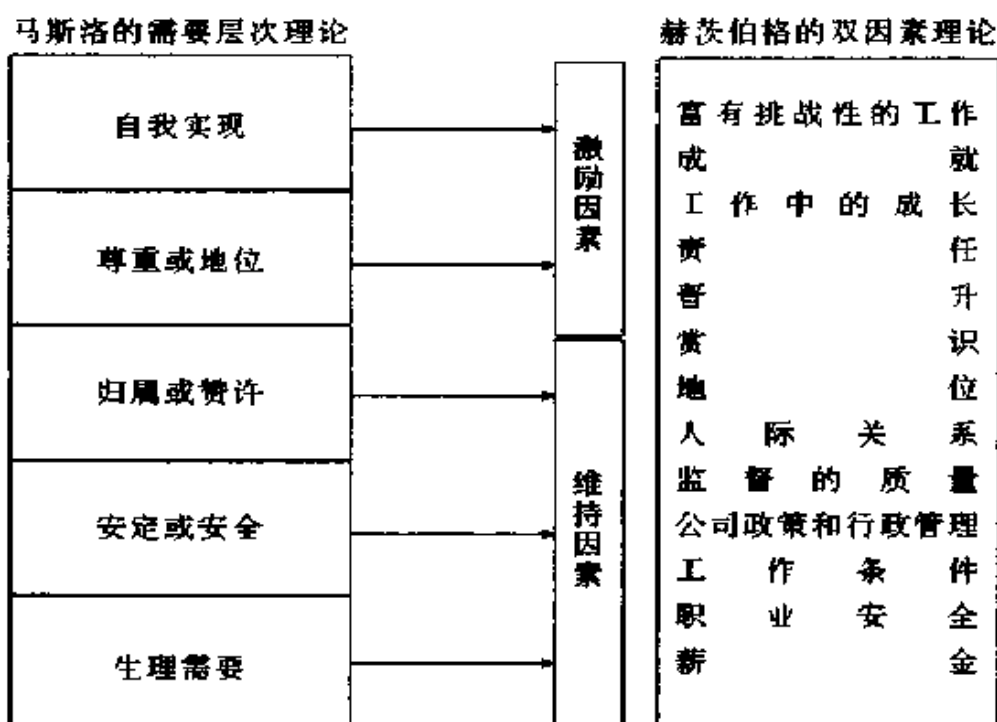


图17—4 马斯洛的激励理论和赫茨伯格激励理论的比较

系因素。这些因素的存在,对一个组织里的人们并不能起激励作用;但非有不可,否则便会产生不满。第二类因素或工作内容因素,他发现这些才是真正的激励因素,因为这类因素有产生满意感的潜在能力。显然,如果这种激励理论的见解是正确的话,主管人员就必须非常注意去改善工作的内容了。

赫茨伯格的研究成果并不是没有受到挑战的。有些人对赫茨伯格所用的方法提出疑问,认为他的研究方法容易使人得出不利于他的结论。例如:众所周知,人们都有归功于己,诿过于人的倾向,这种思想,不利于赫茨伯格的发现。另外一些人的研究,他们没有采用赫茨伯格的方法,所得到的结果,并不能支持双因素理论。

## 激励的期望理论

另一种被许多人认为很有价值的、阐明怎样激励职工的方法,称为期望理论。提出和阐明这种理论的领导人之一是心理学家维

克托·弗罗姆(Victor H. Vroom)。他认为:职工要是相信目标的价值并且可以看到做什么才有助于实现这样的目标时,他们就会受到激励去工作以达到企业的目标。在某种意义上,这是马丁·路德(Martin Luther)在几个世纪以前所观察到的,他说“在这个世界上所做的每一件事都是抱着希望而做的”一种现代表述方式。

更详细地说,弗罗姆的理论是:人们从事任何工作的激励将取决于经其努力后取得的成果的价值(不管是正的或负的),乘以经其努力后将在实质上有助于达成目标的信念。换句话说,弗罗姆提出的这点是指:激励乃是个人寄托在一个目标的预期价值与他对实现目标的可能性的看法的乘积。用他自己的术语来说,弗罗姆的理论可表述为:

$$\text{激励力} = \text{效价} \times \text{期望率}$$

式中的**激励力**是指一个人受到激励的强度,**效价**是指这个人对其某种成果的偏好程度,而**期望率**则是指通过特定的活动导致预期成果的概率。当一个人对实现某个目标认为是无足轻重时,效价为零;而当他认为目标实现反而对自己不利时,效价是负的。这两种结果当然都不会有激励力。同样,如果期望率为零或负时就不会激励一个人去实现目标。促使去做某件事的激励力将依赖于效价和期望率。此外,完成某项活动的动机,也有可能是由实现另外某件事的愿望所决定的。例如,一个人乐意努力工作以取得成果,是为了工资形式的效价。或者一个主管人员愿意为实现公司的营销目标或生产目标而努力工作,可能是为了提升或加薪方面的效价。

## 弗罗姆的理论和实践

弗罗姆理论的巨大吸引力是在于他认识到人的各种个人需要和激励的重要性。它因此而避免了马斯洛和赫茨伯格研究方法中的一些简单化的特征。它似乎更加现实。它符合于在第16章中所阐明的目标的协调概率,即:个人有个人的目标,不同于组织目标,但它们是协调的。此外,弗罗姆的理论与目标管理体系是完全

一致的。

弗罗姆理论的优点也正是他的弱点。他的因人、因时、因地而异的价值观的假设,显得更加符合实际生活。它也和这样的观点是一致的,即:主管人员的任务是必须考虑到各种不同的情况的不同之处,为工作设计一种有利于实现目标的环境。另一方面,弗罗姆的理论在实际中应用是困难的。尽管它在应用中有困难,但弗罗姆理论在逻辑上的正确性指出,激励远比马斯洛和赫茨伯格所认为的要复杂得多。

### 波特和劳勒模式

莱曼·W·波特和爱德华·E·劳勒(Edward E. Lawler II)以期望理论为基础,导出了一种本质上更完善的激励模式。他们把研究所得的模型主要应用于主管人员。这种模式简示于图 17—5。

如这个模式所示,努力的程度(激励的强度和发挥出来的能力)取决于报酬的价值,加上他个人认为需作出的努力和获得报酬的概率。但所需作出的努力和实际取得报酬的概率,则又反过来受到实际工作业绩的影响。显然,如果人们知道他们能做或者曾经做过这样的工作,则他们便可更好地判断所需的努力并更好地知道报酬的概率。

一项工作中的实际业绩(任务的执行或目标的实现)主要决定于所作出的努力。但它也在很大程度上受个人去做这项工作的能力(知识和技能)和他对所做工作的理解(对目标、所需进行的活动和有关任务的其他内容的理解程度)的影响。而工作业绩又可以带来内在报酬(诸如成就感或自我实现感)和外在报酬(诸如工作条件和地位)。这些报酬,用他个人的观点,如果他认为是公平的话就会导致满意。但是业绩的大小,又会影响他想要取得的公平报酬。容易理解,个人认为什么才是对他所作努力的公平报酬,必然会影响所得到的满意程度。同样,报酬的实际价值,也会受到满意程度的影响。

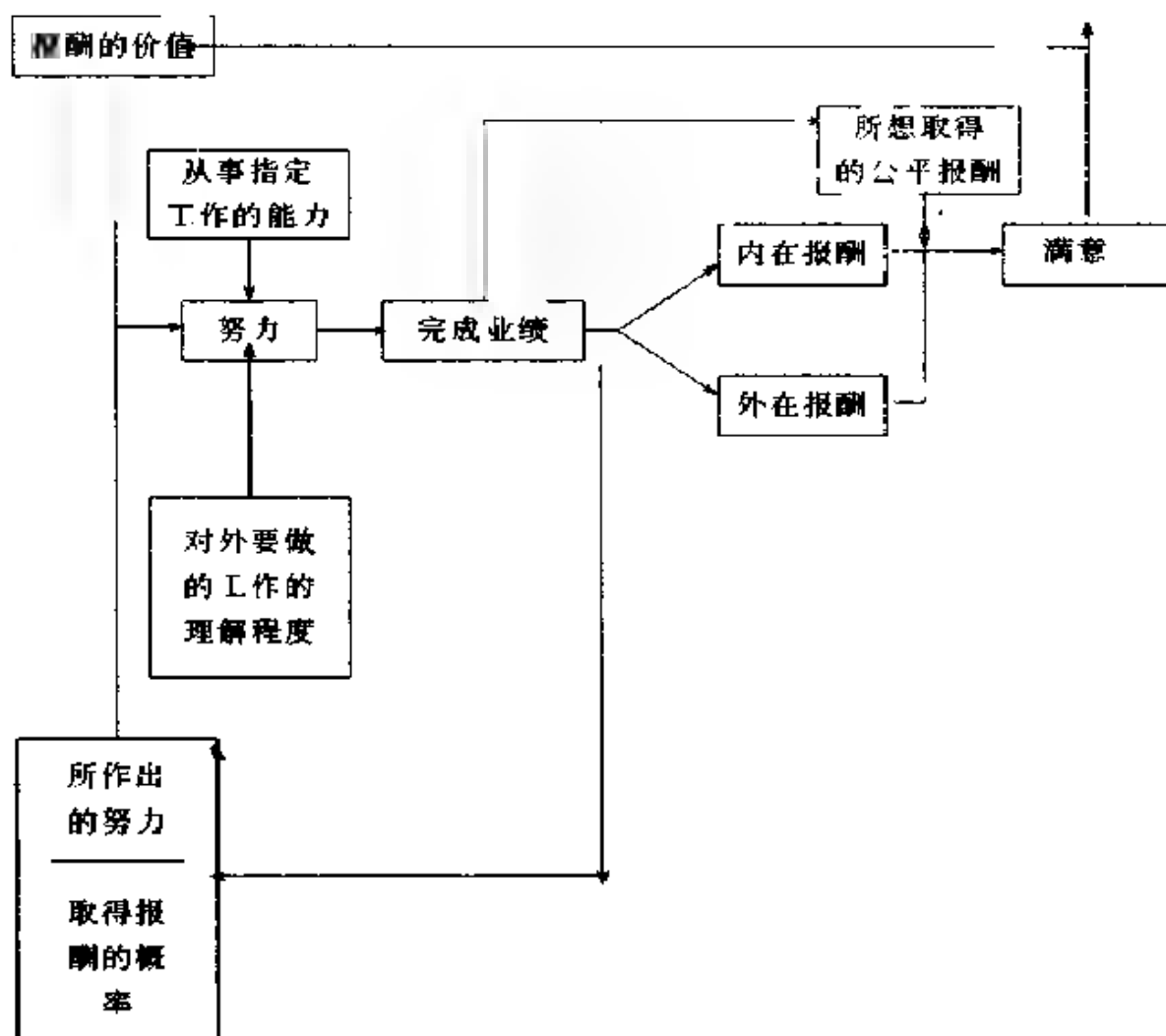


图17—5 波特和劳勒的激励模式

资料来源:L. W. Porter and E. E. Lawler, *Managerial Attitudes and Performance*(Homewood 111 Richard D Irwin, Inc, 1968)p. 165.

## 实践的含义

波特和劳勒的激励模式,虽比其他一些激励理论更复杂些,但几乎可以肯定,它更适当地描述了激励的系统。对从事于实际工作的主管人员来说,这个模式意味着激励不是一种简单的因果问题。它还意味着,主管人员应谨慎地估价报酬结构并通过周密的规划、目标管理以及由良好的组织结构清楚规定的职务和责任,可将努力—业绩—报酬—满意的体系,结合进整个管理工作的系统。

## 公平理论

激励中的一个重要因素是个人对报酬结构是否觉得公平。一个人对所得到的报酬是否满意是通过公平理论来说明的,那就是个人主观地将他的投入(包括诸如努力、经济、教育等许多因素)同别人相比来评价是否得到公平或公正的报酬。亚当斯(Adams)因对公平(或不公平)理论用公式来表示而知名。公平理论的本质方面可以表示如下:

$$\frac{\text{个人所得的报酬}}{\text{个人的投入}} = \frac{\text{(作为比较的)另一个人所得的报酬}}{\text{(作为比较的)另一个人的投入}}$$

一个人和用来同他比较的另一个人的报酬和投入之比应该是平衡的。

如果人们觉得他们所获的报酬不适当时,他们可能产生不满,降低产出的数量或质量,或者离开这个组织。

如果人们觉得报酬是公平的,他们可能继续在这同样的产出水平上工作。

如果人们认为个人的报酬要比认为是公平的报酬要大,他们可能工作得更加努力。某些人可能低估这种报酬,那也是有可能的。

问题之一是人们可能对自己的贡献和别人取得的报酬估计过高。

职工的某些不公平感可能忍受一个时间。但是,这种不公平感时间长了,可能会对一桩明显是件小事,也会引起强烈的反应。例如,一个工人因迟到了几分钟受到了批评就很生气,并且决定辞去这个工作,其中真正的原因并不是他受了批评,而是由于他长期以来认为给他个人所作贡献的报酬,同别人相比是不公平的。还有一个例子说明,一个人对他每周 500 美元的工资很满足,一直到后来他发现有人跟他相类似的工作而得到比他多 10 元的工资,他就产

生了不公平感。

## 强化理论

哈佛的心理学家 B·F·斯金纳(B. F. Skinner)所提出的一种有趣的——但有争议的——激励技术。这种方法叫做正强化或行为修正理论,认为个人可以通个对他们工作环境的专门设计,并对他们的业绩加以赞扬,而对成绩差的加以惩罚,来产生相反的结果,使人们受到激励。

斯金纳及其追随者做的工作远不止对成绩好的加以赞扬而已。他们分析工作情况以确定工人按他们的方式行动的原因,而后他们着手去改变这种情况,以消除工作中困难的地方和障碍。于是,在工人的参与和帮助下设置具体的目标,对工作成果迅速而又经常地进行反馈,对工作的改进用赞许和表扬来给予报酬。甚至当成绩还没有达到目标时,要设法帮助他们并对他们所做的好事加以赞扬。他们还发现,让职工充分了解关于公司的问题,特别是那些涉及到他们的问题,是十分有益的而且富于激励性。

这种技术听起来几乎过于简单,因而许多行为科学家和主管人员关于它的有效性表示怀疑。然而许多著名的公司都已发现这种方法是有益的。例如埃默里航空运输公司已经看到这种方法的好处,他们仅仅从诱导工人尽力确实做到在装运前先将小包裹填满装箱的办法,就使公司节省大量的运费。

也许斯金纳方法的优点是同做好管理工作的要求非常类似。它强调消除实现目标的障碍,仔细的计划工作和组织工作,通过反馈的控制,以及扩大信息的沟通等。

## 麦克莱兰(McClelland)的激励需要理论

麦克莱兰阐明三类基本的激励需要,对理解激励作出了贡献。

他把这些需要分为权力的需要(n/PWR)、归属的需要(n/AFF)和成就的需要(n/ACH)。对检验人们关于这三类需要的方法,已经作了大量的研究,特别在成就的需要方面,麦克莱兰和他的同事们已经作了实质性研究。

所有这三种动力——权力需要、归属需要和成就需要——都与管理紧密相关,因为人们必须认识了这三类需要以后,才能使一个组织起来的企业运转良好。因为任何组织起来的企业和企业的任何部门,都是为实现某些目标而在一起工作的个人所组成的集体,所以成就的需要就有首要的意义。

### **权力的需要**

麦克莱兰和其他一些研究者发现,具有高度权力需要的人对发挥影响力和控制都特别重视。这种人一般都追求得到领导的职位,他们往往是健谈者,还常常是好议论的;他们是性格坚强,敢于发表意见,头脑冷静和敢于要求的;而且他们爱教训别人和公开讲话。

### **归属的需要**

有高度归属需要的人通常从受到别人喜爱中得到乐趣,并往往避免被社会集体所排斥而带来的痛苦。作为个人,他们既能关心并维护融洽的社会关系,欣赏亲密友好和理解的乐趣;也能随时可以抚慰和帮助处境困难的人,并且乐意同别人友好交往。

### **成就的需要**

有高度成就需要的人,既有强烈的求得成功的愿望,也有同样强烈的失败的恐惧,他们希望受到挑战,爱为自己设置一些有适度困难(但不是无法达到)的目标,并对风险采取现实态度;他们不可能是投机商人,但更喜欢分析和评价问题,能为完成任务承担个人责任,喜欢对他们怎样进行工作的情况得到明确而迅速的反馈,往

往不爱休息,喜欢长时间地工作,假如遭到失败也不会过分沮丧,并且喜欢独当一面。

### **怎样把麦克莱兰的方法应用于对主管人员的分析**

在麦克莱兰和其他人的研究报告中,企业家——指开创并发展一个企业或其他企业的人——显现出有很高的成就需要和相当大的权力需要的动力,但归属需要则十分低。主管人员,一般表现出有高度的成就需要和权力需要,而归属需要低。但如此高或低,其程度都没有企业家那样显著。

麦克莱兰发现,成就需要这种激励方式,在小型公司的职工身上最为明显,那里的总裁,普遍具有非常高的成就需要。十分有趣的是,他发现大公司的总经理,他们只有一般的成就需要,而对权力和归属需要的追求往往较为强烈。大公司的中上层主管人员,在成就需要上却要高于他们的总裁。或许,如麦克莱兰所指出的,这种情况是可以理解的,总经理已经到达顶峰,而那些下面的人物还正在拼命地向上爬。

经常有人提出这样的问题,是不是所有的主管人员都应当有高度的成就需要呢?成就需要高的人要比那些不高的人上进得更快些。但因为如此多的管理工作,除了要有成就的动力以外,还需要有许多其他特征的动力,所以每个公司也许应该既有相当强烈的成就需要的主管人员,也有高度归属需要的主管人员。这后一种需要对于在与人共事和协调在集体中工作的个人活动方面是很重要的。

### **特殊的激励技术**

在观察了各种激励理论之后,我们可能会问,它们对主管人员有什么重大意义。主管人员能够采用的主要激励技术是哪些?虽然激励是如此复杂并且因人而异,也不存在唯一的最佳答案,但我



们还是可以指明一些主要的激励技术。

## 金钱

当我们在前面讨论胡萝卜和大棒时,金钱作为一种激励因素是永远也不能忽视的。无论采取工资的形式,计件工资(按一定质量水平生产的件数所取得的报酬)或任何其他鼓励性报酬、奖金、优先认股权、公司支付的保险金,或在作出成绩而给予人们的其他东西等形式,金钱总是重要的因素。而且,正如某些作者所指出的那样,金钱往往有比金钱本身更多的价值。它也可能意味着地位或权力。

经济学家和绝大多数主管人员倾向于把金钱放在高于其他激励因素的地位。然而行为科学家则倾向于把金钱放在次要地位。也许这两种看法都不是正确的。但如果要使金钱能够成为和应该成为一种激励因素,则主管人员必须记住下面几件事。

第一,金钱,作为金钱,对那些扶养一个家庭的人来说要比那些已经“功成名就”的、在金钱的需要方面已不再是那么迫切的人,就要重要得多。金钱是获得最低生活标准的主要手段,虽然这种最低标准随着人们日益富裕而有提高的趋势。例如,一个人过去曾满足于一所小住房和一辆廉价汽车,可能现在却要有一所又大又舒服的房子和一辆豪华的轿车才能使他得到同样的满意。即使在这些方面,我们也还不能一概而论。对于某些人来说,金钱总是极端重要的,而对另外一些人可能从来就不那么看重。

第二,在大多数工商业和其他企事业中,金钱实际上是用来作为保持一个组织机构配备足够人员的手段,而并不作为主要的激励因素,这可能是十分正确的,各种企业在他们的行业 and 他们的地区范围内使工资和奖金具有竞争性,以便吸引和留住他们的职工。

第三,金钱作为一种激励因素,由于采取了确保在一个公司里各类主管人员的薪金适当类似的做法,往往多少有点减弱。换句话说,我们常常十分注意于确保人们在相应的级别上可以得到相同

的或大体相同的报酬。这是可以理解的,因为人们通常参照同他们地位相当的人的收入来评价他们的报酬。

第四,如果要使金钱成为一种有效的激励因素,在各种职位上的人们,即使级别相当,但给予他们的薪水和奖金也必须能反映出他们个人的工作业绩。也许我们不得不实行可比工资和薪金的办法。但一个管理良好的公司绝不要求对相同的业务在奖金方面加以限制。实际上很明显,除非主管人员的奖金主要是根据个人业绩来发给,否则企业尽管支付了奖金,对他们也不会有很大的激励。要保证金钱作为对完成任务的报酬,而且作为由于完成任务而给人们满意的一种手段是具有意义的一种方法,就是尽可能根据业绩进行报偿。

这也几乎肯定是正确的:金钱只有当预期得到的报酬与目前个人收入相比差距较大时,才能起到激励作用。问题是很多企业增加了工资和薪水,甚至支付了奖金,但没有大到足以激励这些接受者的程度。它们可能免于使人产生不满和不致另外去找工作,但除非它们大到足以使人感觉到有相当大的差距,不然的话,金钱便不会成为一种强有力的激励因素。

## 参与

作为激励理论和研究的结果而受到强有力支持的一种方法,就是职工参与管理。这一方法日益得到人们的认识和运用,毫无疑问,很少有人参与商讨和自己有关的行为(参与行动)而不受激励的。也不会有人怀疑:在一个工作中心里的大多数人是既知道问题之所在,又知道如何解决问题的办法的。因此,让职工恰当地参与管理,既能激励职工,又能为企业的成功获得有价值的知识。

参与也是一种赏识的手段。它能满足归属的需要和受人赞赏的需要。尤其是,它给人以一种成就感。但是鼓励职工参与管理不应该意味着主管人员削弱他们的职守。虽然他们鼓励下属人员参与一些以后能有帮助的事情,并且虽然他们仔细地听取下属的意

见,但对那些需要他们来决策的事情,仍然必须由他们自己来决定。最好的下属人员不会以任何方式干预上级,并且几乎没有下属人员会对空洞无味的上级产生尊敬。

### **透视:金钱的另一边**

金钱的魅力和威力能够导致不适当的和非法的行动。伊凡·博斯基(Ivan F. Boesky)曾以知内情的买卖取得巨大的个人收益而受到控告——并罚款一亿美元。这是20世纪20年代以来华尔街的一桩最大的丑闻,曾使公众信赖受到动摇,他们害怕股票买卖可能受操纵。虽然金钱通常用作激励手段,它也能引起人们的贪心,昧起良心而造成不道德和非法的行为。

### **工作生活的质量(QWL)**

一种最有趣的激励方法是工作生活的质量计划,它是一种职务设计的系统方法,而且在工作丰富化的广阔园地里,很有希望发展。它同社会技术系统的管理方法的基础(见第2章)结合在一起。工作生活的质量不仅是一种很广泛的工作丰富化的方法,而且也是一种内部纪律方面的探究与活动,结合着工业的和组织的心理学和社会学、工业工程、组织理论与发展、激励与领导理论以及工业关系等。虽然工作生活的质量仅在70年代才崭露头角,但现在已有数以百计的案例研究和实践规划,并且主要在美国、英国和斯堪的纳维亚的一些国家成立了许多工作生活的质量中心。

工作生活的质量已经从许多方面受到热烈的支持。主管人员认为它是处理生产停滞的一种很有希望的方法,特别在美国和欧洲是如此。工人和工会代表们也认为它是改善工作条件和提高生产率的一种手段,并且是确定较高工资的一种恰当方法。工作生活的质量对政府机关也有吸引力,认为它可以作为提高生产率和降

低通货膨胀的一种手段,并作为达到工业民主和使劳资争端减至最少程度的一种方法。

无疑,工作生活的质量,可能具有如此重要的收益,所以传播得很快,尤其在我们一些较大的公司里是如此。采用工作生活的质量计划的先驱,如通用汽车公司、普罗克特·甘布尔公司、美国铝业和美国电话电报公司等都是一些管理良好的公司,也就不足为奇了。

### **透视:工作生活的质量在活动中**

在发展工作生活的质量计划中,通常着手采取一些步骤,常见的是建立一个劳动管理指导委员会,通常有一名工作生活的质量专家或参谋,负责提出一些措施,通过工作丰富化和工作内容的再设计,以提高人的尊严、有吸引力和提高生产率。在这其中,工人及其工会的参与(如果作业部门是成立工会的话),是很重要的。不仅因为工业民主的运用,而且也因为人们在工作中是最能识别什么将使他们的工作丰富化并使他们有可能生产更多的巨大实际利益。这种典型的 QWL 技术,往往解决在许多工作丰富化的实例中所碰见的问题,例如错误地不去向工人请教什么将使工作对他们更有兴趣这一类问题。

由于委员会的深谋远虑,可能提出许多有关职务工作的设计和整个工作环境的改变方法。委员会的推荐还可能扩展到这样一些事情,如组织机构的改组,改善信息沟通的手段,有些在以前从未出现的问题和他们的解决办法,通过技术上的改正来改变工作安排,诸如一条装配线的重新设计、更好的质量控制以及其他一些能够增进组织健全和提高生产率的事情。

## 工作丰富化

激励的研究和分析十分强调使工作具有挑战性和富有意义的重要性。这既适用于主管人员的工作,也适用于非主管人员的工作。工作丰富化和赫茨伯格的激励理论有密切关系,在这理论中,诸如挑战性、成就、赞赏和责任等都被认为是真正的激励因素。尽管对他的理论并非没有异议,但它还是在美国的国内外对开发丰富工作内容的各种方法,引起了广泛的兴趣,特别是对于一般职工是如此。

工作丰富化应该和职务内容的扩大相区别(但有些作者并未作出这种区别)。职务内容的扩大是企图用职务工作内容有更多变化的办法,来消除因重复操作带来的单调乏味感。它意味着职务工作范围的扩大,只是增加了一些与此类似的工作,而并没有增加责任。例如,一条生产线上的工人不仅在车上装配缓冲器,而且也安装前灯盖。有人批评说,这是简单地在一项单调乏味工作上增加另一项单调乏味的工作,但并没有增加工人的责任。在工作丰富化里,则是企图在工作中建立一种更高的挑战性和成就感。一项工作可以通过多样化来使它丰富起来。但也可以用下面的办法使工作丰富起来:(1)在决定某些事情如工作方法、工作顺序和工作速度,或接受还是拒收材料等方面,可给工人以更多的自由;(2)鼓励下属人员参与管理和鼓励工人之间相互交往;(3)让工人对他们的任务有个人责任感;(4)采取步骤以确保让职工能够看到他们的任务,对企业的产成品和福利方面是怎样作出贡献的;(5)最好在基层主管人员得到这种反馈之前,把职工的工作完成情况反馈给他们;(6)在分析和变动工作环境的物质方面,如办公室或厂房的质量、温度、照明和清洁卫生等,要让职工参加。

## 工作丰富化的要求

许多公司已经引进了工作丰富化计划。第一家这样大规模做的公司是得克萨斯仪器公司,而其他一些诸如美国电话电报公司、普罗克特-甘布尔公司和通用食品公司等也都采用这种方法,而且取得了相当丰富的经验。所有这些公司都达到了如提高生产率、降低缺勤率和人员流动率以及士气增强等方面的要求。

美国卫生、教育和福利部于 1973 年发表的一份研究报告中,也许最鲜明地反映了关于工作丰富化的要求。它根据工人的工作态度和工作生活的质量所作的分析,研究得出如下的结论:(1)引起职工不满的主要原因是他们工作的性质——他们的工作生活的质量;(2)如果能把他们的工作丰富起来,并且扩大工作内容,对他们的工作能有较大的控制权,并从基层主管人员那里能得到更多的自由时,蓝领工人将能更加努力地工作。

## 工作丰富化的局限性

即使是工作丰富化的最有力的支持者也会毫不犹豫地承认,它在应用上有局限性。其中之一是技术问题。采用专用机器和装配线技术的情况下,要使所有工作都很有意义也许是不大可能的。另一个局限性是成本。通用汽车公司曾试用六人和三人小组的方式来装配旅游生活汽车,但发现这种方法困难太大、太慢而且成本也高。另一方面,两个瑞典的汽车制造公司,萨巴和沃尔沃,也利用过小组的方法,发现成本虽略高一点,但他们认为这种成本的增加是由于超过了因缺勤率和人员流动率的降低而得到的补偿所造成的。另一个问题是,对技能水平要求低的一些职务工作难于做到丰富化。

职工是否真正需要工作丰富化,尤其是那种要改变他们工作的基本内容的,也是有一些问题的。对工人的态度即使是对装配线工人的态度进行各种调查表明,大多数工人对自己的工作并无不

满,而且很少要求“更有兴趣的”工作。这些工人最需要的似乎是工作的安定和工资。况且,工人关心的是,改变任务的性质而使生产率提高以后可能意味着要失业。

工作丰富化的局限性主要表现在对技术水平要求低的各种工作上,对技能要求高的工人、专业人员和主管人员的工作,已经含有不同程度的挑战性和成就感。也许这些工作还有比目前更加丰富的余地。但这可能做得更好,如果采用现代管理技术,诸如目标管理,授权时利用更多的政策指导,用职称和办公设备等形式,以更多地象征他们的地位,以及把奖金和其他报酬更多地与业绩紧密联系起来等。

## 工作丰富化的问题

从表面上看,工作丰富化作为对激励因素的反应是一种很有吸引力的想法。但是,显然它没有达到预期那样好的作用。在对它进行探索的道路上,似乎还存在一些问题。

主要问题出现在最高主管人员和人事专家们有这么一种倾向,常把他们自己对挑战性和成就感的价值准则用来衡量别人的个性特征。有些工作对我们中的大多数人显得是单调乏味的,而对某些人却是有挑战性的工作。在某个公司里有个职工,他毕生所做的工作,只是保管每天收到订货单的记录,而他却真正地认为自己担任的是公司里最重要的工作之一。在另一个企业里,一位女工曾有一个任务多样、工作丰富的职位,当她被调到一条重复性劳动的装配线上工作时,她告诉他的工长说,她因摆脱了这种负有责任的工作而感到很大宽慰。同样,一位妇女,她在女童子军和家长教师协会这样的社会活动中,表现出相当的领导才能,但她拒绝担任工长的职位,因为她认为现在的工作允许她考虑一些在公司以外的她感到有兴趣的问题和规划。

另外的困难是,工作丰富化往往是强加于人的;告诉工人该如何如何做而不问他们是否愿意这样做,也不问问他们该怎样让他

们对工作能更有兴趣。这似乎是,至少部分地是通用汽车公司在洛德镇维加工厂里的装配线上用扩大工作内容来激励职工时所出现的问题,那里的职工把工作多变和更有兴味的企图,认为只是公司为了要他们努力工作的一种诡计。我们永远也不要忽视和职工商量,让职工参与的重要性。

同样,工作丰富化很少得到或得不到工会领袖的支持。要是工作丰富化果真对职工是那样的重要,人们会认为它会变成工会的要求了,然而这种转化显然很少出现过。

### **使工作丰富化卓有成效**

有些方法可以用来使工作丰富化能起更高水平的激励作用:

第一,我们必须更好地了解,人们需要什么。正如某些激励研究者所指出的那样,要求因人而异和因情况而异。研究表明,技术水平要求低的工人更需要这样一些因素,如工作安全、工资报酬、利益、限制较少的厂规、以及更富有同情心和能体谅人的基层领导等。随着人们在企业中逐级晋升时,我们发现,其他一些激励因素便变得日益重要了。但是高层次的专业人员和主管人员,并不是工作丰富化的研究对象。

第二,如果提高生产率是工作丰富化的主要目标,则这种计划必须说明职工将会因此而有什么好处。例如,在一公司里,有一队无人监督的双人驾驶运货车队,要施行一项计划,职工可以从提高生产率而节省的费用中提取 25%,同时清楚地告诉大家,公司从他们的努力中也有好处。结果是产量惊人地增加,并且人们对工作的兴趣也有很大的提高。

第三,人们愿意参与管理,欢迎上级同他们商量并给予机会提出建议。他们希望和别人一样平等相待。在一个航天导弹工厂里,由于公司在每个职工工作的地方设置他们的姓名牌,并且对各个小组的机器设备——从部门生产和组装到检查——都添上不同的颜色代表各组,这样一些简单的措施却使该厂职工的上气和生产



率都提高了,缺勤率和人员流动率也大大地降低了。

第四,人们希望能感觉到他们的主管人员是真正关心他们的福利的。职工们喜欢知道他们正在做什么和为什么要做。他们喜欢能得到关于他们工作成绩的反馈。他们喜欢获得对他们工作的正确评价和赞赏。

## 对激励的一种系统的和随机制宜的方法

前面对理论、研究和应用的分析都表明,必须从一种系统的和随机制宜的观点来看待激励。既已知道激励工作是复杂的,它随人们的个性和情况的不同而变化,当应用任何一个或一组激励因素时,不把这些变量考虑进去就存在要冒失败的风险。人的行为不是一件简单的事情,而必须把它看成是一个由许多变量和某些重要的激励因素相互作用的系统。

### 激励取决于组织的环境

激励因素诚然不存在于真空之中。即使是个人的愿望和动力都是受生理需要或由个人背景所引起的各种需要所制约的。但是人们愿意争取的东西也会受到他们所处的组织环境的影响。有时候,一种环境可能压制人们的动机,而另一个时候它可能激发起人们的动机。

### 激励、领导和管理

激励和组织环境的相互作用,不仅强调了激励的系统方面,而且也强调了激励既取决于领导作风和管理实践而又影响它们。领导者和主管人员(如果是有效力的主管人员,几乎肯定是领导者)假如他们要设计一个人们乐意在其中工作的环境,就必须使这个环境体现出对个人的激励作用。同样,他们可以设计出一个能引起激励的环境,也可以设计出一个能降低激励的环境。我们将在第

## 28 章讨论领导作风。

至于主管人员设计一个工作环境的方法和手段,它们实际上是这本书的主题。简单地说,主管人员当他们设法制订可考核的目标、提出经营策略并作了传达,而且制定了实现目标的计划时,也就是在做设计环境这项工作了。他们在设计一个组织任务的体系以便人们在其中有效地工作时(对此应指出,这里没有用“组织结构”这种有限制性的官僚体制的意义),也就是在做设计环境这项工作了。当他们为确保机构优良的人员配备时,主管人员也就是在做设计环境这项工作了。他们的领导作风和他们解决信息沟通问题的能力,也是管理工作的核心。而主管人员当他们在确保各种控制工作、信息和方法为人们提供对有效的激励所必需的反馈时,就是在创造一种有效的环境。

### 讨 论 题

1. 什么是激励? 有效的管理工作怎样利用激励并对激励作出贡献?
2. 为什么用需要—要求—满足连锁过程来解释激励是过于简单化了?
3. 为什么马斯洛的需要理论受到批评?如果有的话,在多大程度上它是正确的?
4. 比较和对照马斯洛和赫茨伯格的激励理论。赫茨伯格理论受到批评的根据是什么?为什么你认为赫茨伯格的方法受到实际工作的主管人员如此的欢迎?
5. 解释弗罗姆的激励的期望理论。它和波特和劳勒的方法有什么不同?你认为哪个更正确?哪一个在实践中更有用?
6. 解释麦克莱兰的激励理论。它如何适合于系统的方法?组织环境的影响表明什么?
7. 有人说:“你不可能激励主管人员。他们是自我推进的。如

果你真正希望作出业绩,你恰恰不能用他们这种自我推进的方法”。试评论之。

8. 金钱在多大程度上并怎样可以是一种有效的激励因素?
9. 你在学校中工作或学习,是什么激励你去争取成为优秀?这些激励力量是不是在本章中所讨论的一些模型中所指出的?

## 练习与活动步骤

1. 讲师可在班里作一次检查并同学生对下面两个问题作出回答:(1)你能否详细叙述你觉得你的工作异常好的时候?和(2)你能否详细叙述你觉得你的工作异常坏的时候?学生们要在一张纸上写出答案。然后每个同这个班分享他们好的和坏的工作经验的人都应受到鼓励。讲师可以按照赫茨伯格的双因素理论将这些反应分类,指出这种研究计划的弱点。
2. 收集你知道的一个组织的信息,并查明为什么人们贡献于企业目标的理由。

## 案 例

### 案例 17—1 布拉德利服装公司的激励

艾丽斯·约翰逊(Alice Johnson)是布拉德利服装公司(妇女服装和衣着用品的生产者)的人事经理,她刚从一个管理开发研究班回来,在那里对激励和特别是马斯洛和赫茨伯格的理论相当注意。她为马斯洛的清晰的需要层次和赫茨伯格的激励因素和保健因素理论所感动,认为这个公司可以立即实际运用它们。她欣赏这两种激励方法简单易用,并且觉得公司的工资和薪水水平在本行业中

间已是最好的了。她相信,公司应该集中在赫茨伯格的激励因素上。

结果她说服公司的执行委员会,去着手制订了关于强调表彰、提升、更大的个人责任、成就并使工作更有挑战性等各种计划。计划运转了几个月之后,她迷惑了,发现结果并不如她所期望的那样。

服装设计人员对计划的反应好像并没有引起热情。有些人觉得他们已经有了一个挑战性工作了,他们的成就感已由他们超过销售定额实现了,在他们的佣金支票中就是对他们的表彰。并且对他们说来,所有这些新计划都是浪费时间。裁剪员、缝纫工、熨衣工和包装工的感受是各式各样的。有些人随新计划的实行而受到表彰,反应良好;但是另外一些人则认为是管理人员的诡计,要让他们更加拚命工作而不增加任何工资。他们工会的企业代表同后面那些人的意见一致,公开批评这些计划。

反应是如此的悬殊,约翰逊女士受到公司最高层主管人员的不少批评,他们以为被一个过度热心的人事经理所欺骗了。在同该公司的管理顾问讨论这个问题时,顾问对约翰逊女士的意见是她对人的激励观念想象得过于简单了。

1. 你认为这个计划为什么会引起这么多的争议?
2. 为什么管理顾问说,约翰逊女士对人的激励观念想象得过于简单了?
3. 如果你是约翰逊女士,你会做些什么?

## 案例 17-2 联合汽车公司

联合汽车公司最高层主管人员所长期关心的问题之一,是部件车间和汽车最后装配线车间的工人对他们的工作缺乏兴趣,其结果,产品质量不得不由检查科来保证。对那些在最后检查中不合格的汽车,公司找到唯一的办法是在一个特别车间内设置一个由技术高的工匠组成的班组,安排在生产线的最后,在那里解决质量

问题。不仅是由于费用高,而且是由于这些问题大多是在装配部件缺乏小心和汽车本身设计的结果,这种作法引起人们相当的担心。

在公司总裁的催促下,分公司总经理召集他的主要部门头头开会研究这个问题该如何解决。生产经理比尔·伯勒斯(Bill Burroughs)断言,有些问题是工程设计方面的问题。他认为,只要工程设计上充分仔细地设计部件和车辆,许多质量问题就不会出现。他又责怪人事部门没有更仔细地挑选工人,并且没有让工会的企业代表参与到这个问题当中来。他特别地指出装配工人的流动率每月高达5%以上,且星期一的旷工率经常达到20%。他的见解是:用这样一种劳动力,没有一个生产部门能够有效地运转。

总工程师查利斯·威尔逊(Chales Wilson)认为,部件和车辆都是设计得足够好的,而如果标准要求再严一点,则各部分的装配是如此困难和费时间,将使公司的汽车成本过高。

人事经理艾丽斯·特纳(Alice Turner)从多方面来说明人事问题。首先,她指出,她的部门鉴于本公司有强有力的工会,她对公司雇用和留用工人很少或没有控制权。其次,她观察到装配工作是单调的、苦得要命的工作,而且公司不应该期望人们除了领取工资支票以外对这种工作有更多的兴趣。

但是特纳女士说,她相信公司可以开发更多的工人兴趣,如果装配工作能够扩大的话,必然会出现较高质量的工作以及较低的缺勤率和流动率。当问到她的建议是什么时,特纳女士向公司推荐做两件事。一是要工人在装配线上掌握几种操作,充当一个小组进行工作,而不只做一项简单工作,二是工人每星期轮流换班,从装配线的一个位置换到一个完全不同的位置上,为了给他们新的和更有挑战性的工作。

这些建议被采用并付诸实行。使每个人觉得意外,工人对新计划表示极大不满。一星期后,装配线关闭罢工。工人们声称,新计划只是一种管理上的诡计:使他們要做比以前更多的工作,并且训练他们去替代其他工人而不增加任何工资。

分公司经理和人事经理觉得惊奇。当分公司经理问人事经理发生了什么事情时,特纳女士只能说:“这对我是不可思议的。我们要使他们工作得更有趣,而他们却罢工了!”

1. 你认为这个计划有什么不对的?
2. 假如你是人事经理,你会做些什么? 你会实行这个计划,还是实行一个不同的计划或什么也不实行? 为什么?

## 第 18 章 领 导

### 【本章主要目的】

读完本章后,你应该能够:

1. 对领导作出定义,并能识别构成领导的要素。
2. 论述研究领导的品质论方法并识别其局限性。
3. 论述以运用职权为基础的各种领导作风。
4. 阐释利克特的 4 种管理方式。
5. 辨析布莱克和莫顿的管理方格的两维,以及由此造成的两种极端的领导作风。
6. 辨析可以视之为连续统一体的领导。
7. 阐明研究领导的随机制宜论方法。
8. 论述研究领导效果的途径-目标论方法。

虽然有些人把“管理人身分”与“领导人员”作为同义词看待,但我们认为还是应该加以区别的。事实上,有些可能是属于完全无组织的群体的领袖,但此处所述及的,只是有组织的机构所设置的职位上的主管人员。把领导人员同管理人身分区别开来,这对分析问题也有很大好处,可以把领导问题单独挑出来研究,而不会受涉及管理者的较为一般的问题所牵扯。

领导是管理的一个重要方面,正如我们在本章中将要指出的,有效地进行领导的本领是作为一名有效管理者的必要条件之一。还有,从事其他一些必不可少的管理业务(即整个管理工作),这对于保证一名管理者成为有效领导者,是有着重大影响的。主管人员

必须行使他们的职位所赋予的全部职能,以此把人力资源与物质资源结合起来以实现目标。要做到这一点,关键是要有明确规定的任务,有一定程度的自主权或职权来支持主管人员的行动。

领导的实质就是追随关系。易换言之,正是人们愿意追随某人,从而使他成为一名领导者。此外,人们往往追随那些他们认为可提供实现愿望、要求和需要手段的人。

领导和激励是密切相关的。我们理解了激励问题,就能更好地理解人们需要什么,以及人们的行为动因。此外,正如上一章所指明的,领导者不仅会对下属的激励因素作出反应,而且还能运用他们所开发的组织气氛来激发或抑制这些激励因素。这两项因素无论对领导工作还是对管理工作都是重要的。

## 领导的定义

对于不同的著者来说,领导有不同的含义。我们则把领导定义为影响力,这是影响人们心甘情愿地和满怀热情地为实现群体的目标而努力的艺术或过程。理想的情况是,应当鼓励人们不仅要提高工作的自愿程度,而且情愿以满腔热忱和满怀信心来工作。热忱奋发是在工作进行中表现出来的旺盛的热情、诚挚和干劲;信心则反映了经验和技能才能。领导者的行动即在于帮助一个群体尽其所能地实现目标。领导者并不是站在群体的后面推动和激励。而是要置身于群体之前,促动群体前进,鼓舞群体为实现组织目标而努力。一名乐队的指挥即是一个恰当的例子,他的任务就是要通过乐师共同一致的努力演奏,奏出和谐之音,正确的节拍。一个管弦乐队取决于其指挥者的领导素质,从而乐队会有不同的表现。

### 透视:西北航空公司的领导

让我们仔细想一下西北航空公司董事长 H·凯莱赫(H. Kelleher)的领导作风。他试图在公司员工中营造家属感情,他记住了员工的姓名,亲自送生日贺卡给员工。为了设法



保持本公司在放松了管制的航空业中的竞争地位,他向公司员工和工会要求作出相当大的让步,他的要求被接受了。他的亲身实践的领导作风赢得了员工对他的尊敬与追随。这种朴素措施对管理部门和员工一视同仁。例如,他的办公室是设在兵营式大楼内的。作为领导追随他的人们榜样,看来他既关心有待完成的任务,又关心为他工作的人们。

## 领导的构成要素

任何一个几乎全力以赴地工作的人们所组成的群体,都有某个善于领导艺术的人作为群体的首领。这种本领可以说至少由四个主要部分组成的综合才能,即:(1)有效地并以负责的态度运用权力的能力,(2)对人类在不同时间和不同情景下有不同的激励因素能够了解的能力,(3)鼓舞人们的能力,(4)是以某种活动方式来形成一种有利的气氛,以此引起激励并使人们响应激励的能力。

构成领导的第一个要素是权力。对权力的性质以及权力与职权的差别已在第9章中论述过了。

领导的第二个要素是对人要有基本的理解。正如在所有实际工作中那样,懂得激励理论、各种激励因素和激励制度的性质,这是一件事,针对不同的人和情境运用这类知识的能力,却是另一件事。一名经理或别的什么领导者如果起码懂得激励理论的现状和理解激励的要素,那么,他也能更多地理解人的需要的性质和强度,也就更能界定和设计满足这类需要的方法并加以管理,以便实现预期的反应。

领导的第三个要素,可以说是一种杰出的鼓舞能力,鼓舞追随者为了从事一个项目而能全力以赴地工作的能力。虽说激励因素的运用看来是围绕着下属及其需要,而鼓舞力量也来自群体的领导者。他们可能具有这类素质:有魅力,能激发追随者的忠诚、奉献

精神和强烈的希望来推动实现领导者所需要的目标。这不是一件满足人们需要的事,相反,倒是一件人们对中意的领导者给予无私支持的事。鼓舞人心的领导的榜样是在绝望和可怖的情境中表现出来的,如处在战争前夕而无所准备的国家、精神状态异常的囚犯集中营,或是被击败了领袖在未被忠诚的追随者所抛弃时的处境,等等。有些人也许会说,这种对领导者的忠诚并非完全是无私的,并说这样做是为了那些人的利益,因为他们面临灾难而要追随所信赖的某个人。但是几乎很少有人会否认在上述两种情况下个人的号召力的重要性。

领导的第四个要素是同领导者的作风和领导者所营造的组织气氛有关。在第 17 章中,我们已经看到激励的强度在多大程度上取决于期望概率的高低、预期报酬的多少、认为需要的努力程度、有待完成的任务,以及构成工作环境的其他因素。我们也看到了组织气氛是如何影响激励的,意识到这些因素的存在,于是就有对领导行为的大量研究,还提出了多种理论。那些长期以来就把领导作为人际关系的心理学研究内容的人,他们的观点与本书作者的观点是趋同的。不妨重新提一下,本书作者认为主管人员的首要任务即是设计和保持一个实现业绩的工作环境。

依靠那些能够帮助他人实现对诸如金钱、地位、权力和成就的自豪感之类需要的人,使得企业中的几乎每个职位更能让员工得到满足,并使得企业更有效益。领导的基本原则是:由于人们往往追随那些他们认为有助于实现个人目标的人,所以主管人员愈是了解什么因素激励其下属和这些激励因素又怎样发挥作用,并把他们的理解愈多地体现在管理活动之中,那么,他们就有可能成为愈加有成效的领导者。

由于领导对所有各类群体行动都有重要作用,因此,关于领导问题便有数量相当可观的理论和调查研究。对这种庞大的研究内容难于用某种方式概括起来以适用于日常管理。不过,在下述内容中我们将阐明几种主要领导理论和研究成果,并概述几种基本的

领导作风。

## 研究领导的品质论方法

在 1949 年之前,对领导的研究主要是力图分析领导人所具备的品质。“伟人论”认为领袖是天生的而不是造就的,这种信念可追溯到古代希腊人和罗马人,以此为出发点,研究人员试图辨析不同的领袖在身体、精神和个性方面的品质。“伟人”论随着心理学行为学派的兴起而大大丧失了它的可接受性。行为学派强调人除了得自遗传的身体特征外,没有天生的品质,也许只具有一些健康的素质。

不少学者已经作过各种品质问题的研究。拉尔夫·M·斯托格迪尔(Ralph M. Stogdill)发现,各类研究人员明确了与领导才能有关的 5 种体质特征(诸如精力、外表和身高)、4 种智力与才干特征,16 种个性特征(诸如适应性、进取性、热情和自信心),6 种与任务有关的特征(诸如追求成就的干劲、坚持不懈和首创精神),以及 9 种社会性特征(诸如合作精神、人际交往能力和行政管理能力)。

埃德温·吉塞利(Edwin Ghiselli)发现,领导工作的效果与智力、监督管理能力、首创精神、自信心以及工作方式方法中的个性化有着明显的相关关系。同时,领导者的智力极高或极低都会削弱领导效果。换句话说,领导者的智力水平同下属的水平不应该是过于悬殊。但是,总的说来,把领导者品质的研究成果用来解释领导行为时,这不能说是一种非常富有成效的研究方法,并非所有领导人都具备这一切品质,并且许多非领导人也可能具备其中的大部分品质或全部品质。还有,品质研究方法对一个人应该具备的任何品质达到多大程度,没有加以指明。再说,已完成的几十项研究对哪些品质是领导品质并不一致,或者对品质同实际的领导情况是什么关系也不一致。大多数所谓的品质实际上是行为方式。

## 领导行为和领导作风

有几种研究领导行为与领导作风的理论。在本章中,我们集中论述:(1)以运用职权为基础的领导,(2)李克特的4种管理方式,(3)管理方格图,(4)包含从最高限度至最低限度运用权力与影响的各种作风的领导。

### 以运用职权为基础的作风

早期对领导作风的一些解释是根据领导者如何运用他们的职权来分类的。人们认为,领导者采取的基本作风有3种。专断独裁的领导者被解释为这样的人:他发号施令,要求他人依从,为人教条而且独断,凭恃实施奖惩的才能进行领导。民主式或称之为参与式的领导者,他就拟议的行动和决策同下属磋商,并且鼓励下属参与进来。人们把得不到下属的一致同意便不采取行动的领导者和在作出决策之前要同下属磋商的领导者,看成是这种类型的领导者。

第三种类型的领导者则是极少运用其权力,但不管以什么方式,在下属的运作中给他们以高度的独立性,甚至是“自由放任”。这类领导者主要依靠下属来确定他们的目标,以及实现目标的方法,他们并且认为,他们的任务就是为下属提供信息,主要充当群体与外部环境的联系人,以此帮助下属的工作进行。图18-1具体表明在三种领导作风下影响力的流动情况。

在这简单分类的领导作风中还有不少变型。某些专断独裁的领导者被看成为“开明的独裁者”。尽管他们在作出决策之前能很好地听取其下属的意见,但仍由他们自行决策。他们也许乐意听取并考虑下属的想法和疑虑,但当需要作出一个决定时,他们可能是独裁作风大于开明作风。

参与式领导者的一种变型是支持型的人物。这一类的领导者



### **透视：走动管理(MBWA)**

领导工作需要关于本组织实际运行状态的信息。从不离开办公室一步，又依赖正式沟通渠道的主管人员可能只收到使下属显得有利的信息。为了克服这一孤立状态，主管人员需要以非正式沟通以补正式沟通之不足。

在彼得斯和沃特曼对经营卓越的公司们的研究中，指出了美国航空公司的经理人员已实行的所谓“走动管理”。在休利特-帕卡德公司中实行相似的做法，称之为“巡回管理”。这种做法的目的是要通过漫步整个车间来改进非正式沟通渠道。

然而，《幸福》杂志对 500 家企业的最高层主管所作的调查表明：低层次的员工同最高层主管相处的时间少得可怜。亨利·明茨伯格教授以前曾研究主管人员的活动，他对其研究的结果所作的解说是，情况表明走动管理在那些大公司中并不怎么流行。经理人员花了许多时间同组织层次相似的人员呆在一起。

### **李克特的 4 种管理方式**

密执安大学伦西斯·李克特教授和他的同事对领导人员和经理人员的领导类型和作风作了长达 30 年之久的研究，李克特在研究过程中所形成的某些思想和方法对理解领导行为很重要。他认为，有效的管理者坚决地面向下属，依靠人际沟通使各方团结一致地工作。包括管理者或领导者在内的群体全部成员都采取相互支持的态度，在这方面，他们具有共同的需要、价值观、抱负、目标和期望。鉴于这种领导方式采取激励人的办法，所以李克特认为，这是领导一个群体的最有效方式。

李克特提出了 4 种管理方式，以之作为研究和阐明他的思想的指导原则。管理方式 I 被称为“专制—权威式”。采用这种方式

的主管人员非常专制,很少信任下属,采取使人恐惧与惩罚的方法,偶而兼用奖赏来激励人们,采取自上而下的沟通方式,决策权也只限于最高层。管理方式Ⅲ被称为“开明—权威式”,采用这种方式的主管人员对下属怀有屈尊俯就的信任和信心;采取奖赏和使人恐惧与惩罚齐用的激励方法;允许一定程度的自下而上的沟通,向下属征求一些想法和意见;授予下级一定的决策权,但牢牢掌握政策性控制。

管理方式Ⅳ称之为“协商式”。采取这种方式的主管人员对下属抱有相当大的但又不是充分的信任和信心,通常设法采纳下属的想法和意见;采用奖赏,偶而用惩罚和一定程度的参与;从事于上下双向沟通信息;在最高层制定主要政策和总体决策的同时,允许低层部门作出具体问题决策,并在某些情况下进行协商。

利克特认为管理方式Ⅳ是最有参与性的方式,可称之为“群体参与式”。采取第四种方式的主管人员对下属在一切事务上都抱有充分的信心和信任,总是从下属获取设想和意见,并且积极地加以采纳;对于确定目标和评价实现目标所取得的进展方面,组织群体参与其事,在此基础上给予物质奖赏;更多地从事上下之间与同事之间的沟通;鼓励各级组织作出决策,或者,本人作为群体成员同他们的下属一起工作。

总之,利克特发现那些应用管理方式Ⅳ从事经营的主管人员都是取得最大成就的领导者。此外,他指出了采取管理方式Ⅳ进行管理的部门和公司在设置目标和实现目标方面是最有效率的,通常也是更富有成果的。他把这种成功主要归之于群体参与程度和对支持下属参与的实际做法坚持贯彻的程度。

图 18—2 表明通用汽车公司装配厂的一名新经理的形象。这个工厂早先按管理方式Ⅲ运行,但又朝管理方式Ⅳ转变。这位经理在调查反馈改进法的帮助下,利用形象数据资料集中解决需要改进的一些方面。

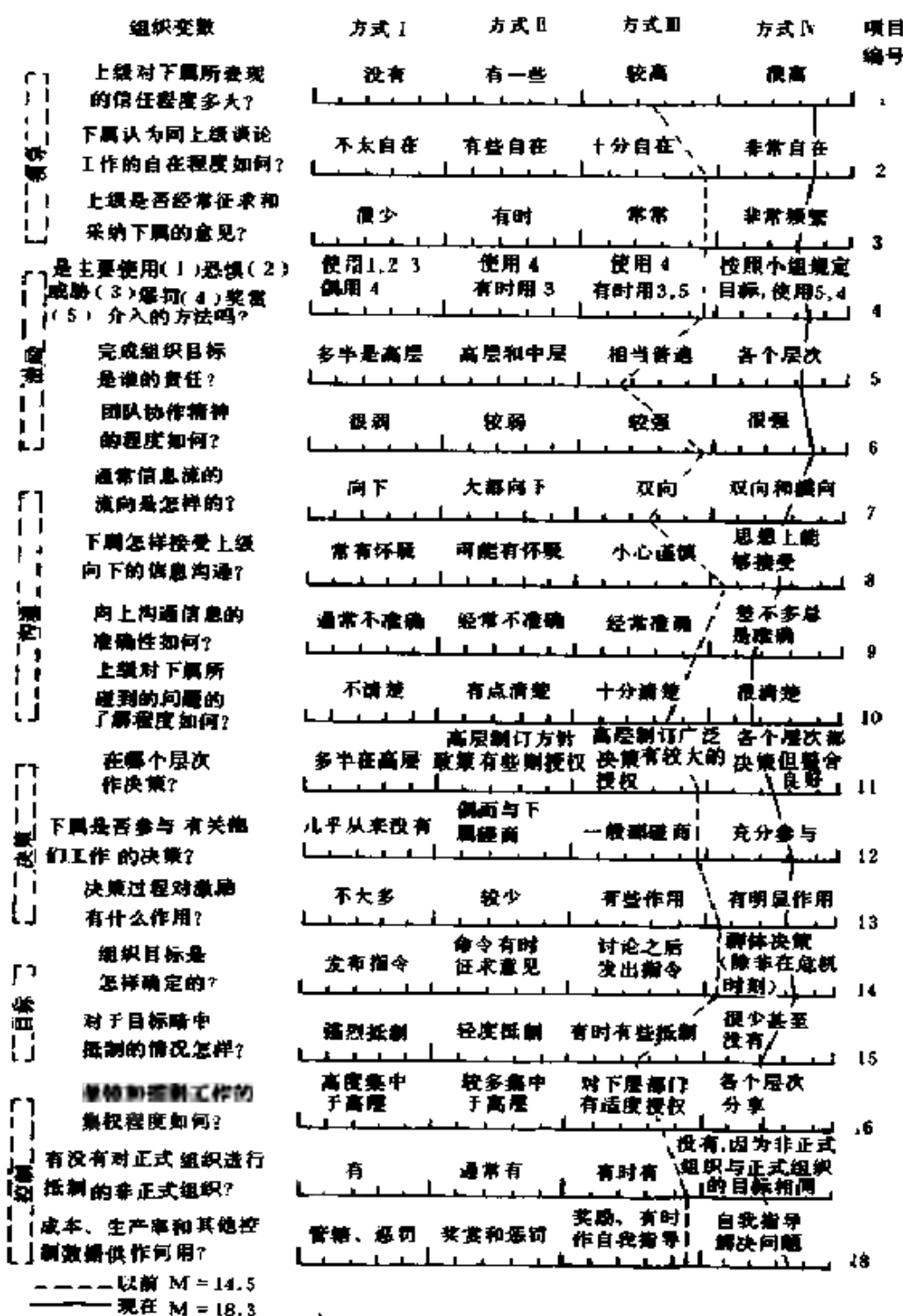


图 18—2 通用汽车工厂经理所属的组织特性轮廓图

资料来源: R. Likert and J. G. Likert, *New Ways of Managing Conflict* (New York: McGraw-Hill Book Company, 1976).



尽管对于管理方式Ⅳ的理论有不少人表示赞成,但对它不是没有批评的。这个理论的研究焦点在于小群体,然而论述的范围往往外延扩大,涉及到整个组织,而且,这项调查研究主要是在组织的低层次进行的,而来自最高层主管人员的数据资料支离破碎,这个理论可能会站不住脚。李克特及其同事懂得有必要对角色界定加以澄清,不过,与此同时,他们提出比如像矩阵式部门划分通常是增加了角色冲突和不确定性。因为当涉及赢利的公司时,往往提到了管理方式Ⅳ,这样,调查反馈法所得的结果实际上可以归因于企业的全面繁荣所致。那么,看来评价管理方式Ⅳ的人应该仔细考虑周围有关的情况。对于从事管理的主管人员来说,这意味着,对归功于管理方式Ⅳ的种种好处必须加以慎重估量。

## 管理方格图

众所周知的界定领导作风的研究方法之一,就是管理方格图,这是在几年之前由罗伯特·布莱克和简·穆顿所制订的。布莱克和穆顿根据先前所作的研究,说明既关心生产又关心人,这对一名主管具有重要意义,便设计出一个精巧的图形形象地演示对生产与人的关注。这一方格图如图 18—3 所示,在全世界得到了应用,以之充作管理人员培训和识别各种领导作风不同组合的手段。

### 方格的二维

方格图有二维:对人的关心与对生产的关心。正象布莱克和穆顿所强调的,他们使用“对……关心”这句话的含义是要表明主管人员“怎样”关心生产,以及他们“怎样”关心人,而不是关心从一个群体中得到“多少”产量之类的事。

“关心生产”是指一名监督管理人员对各类事项所抱的态度,诸如对政策决议的质量、程序与过程,研究工作的创造性,职能人员的服务质量,工作效率和产量,等等。同样,“关心人”也有广泛的解释,包含了诸如个人对实现目标的承诺程度、工人对自尊的维护、基于信任而非基于服从来授予职责、提供良好的工作条件和保

持令人满意的人际关系等内容。

#### 四种极端的作风

布莱克和穆顿认定有四种极端的作风。在 1.1 类作风(可称之为“贫乏型管理”)主管人员很不关心人或生产,很少过问他们自己的工作;实质上他们已放弃自己的职守,只是无所事事或者只充当

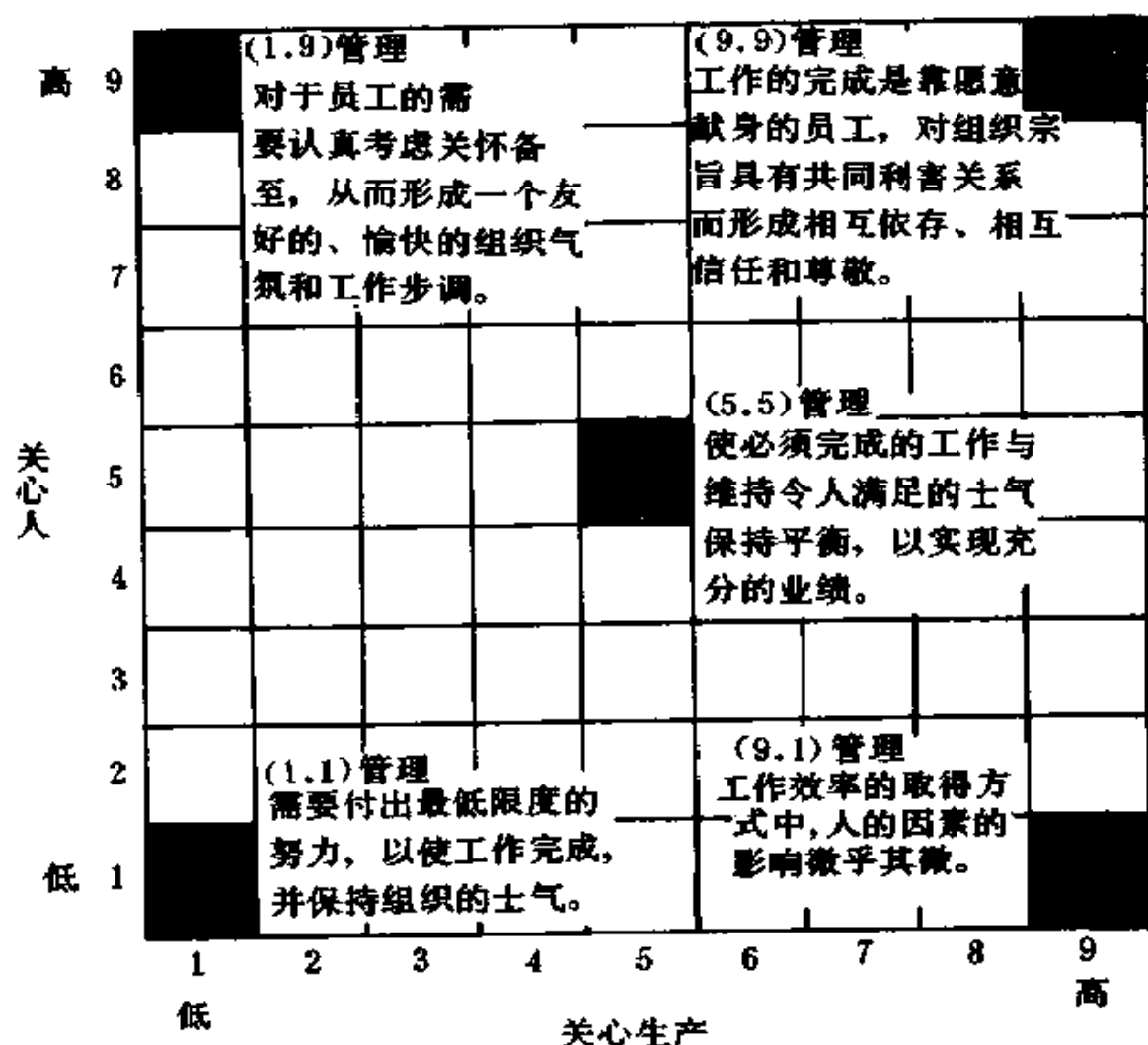


图 18—3 管理方格图

资料来源: R. R. Blake and J. S. Mouton, The Managerial

Grid (Houston, Texas: Gulf Publishing Company, 1964) p. 10.

将上级信息向下属传布的信使。处于另一个极端是 9.9 类型的主管人员, 他们在行动中不论对人还是对生产都显示出可能最大的

奉献精神。他们是真正的“团队主管”，他们能够把企业的生产需要同个人的需要紧密地交织在一起。

另一种作风是 1.9 类管理（有些人称之为“乡村俱乐部式管理”）。在这类管理中，主管人员很少甚或不关心生产，而只关心人。他们促成一种人人得以放松，感受友谊与快乐的环境，而没有人关心去协同努力以实现企业的目标。另一个极端是 9.1 类型主管人员（有时被称为“专制的任务型主管”）。他只关心促成有效率的经营，很少甚至不关心人，他们的领导作风是非常专制的。

把这四种极端的管理类型作为基点，就能够把每种管理技术、方法和方式置于方格图中的某个位置。显而易见，5.5 类型的主管人员对生产和人的关心是适中的，他们得到充分的士气和适当的产量，但不是卓越的。他们并不设置过高的目标，对人则很可能是相当开明的专断态度。

管理方格在识别和区分管理作风方面是一个有用的工具。但它没有告诉我们为什么一名主管会落在方格图上的这一部位或那一部位。为了找出这方面的原因，我们必须考虑一些根本原因，诸如领导者和追随者的个性、主管人员的才干和得到的培训、企业环境以及其他对领导者与被领导者都有影响的情境因素。

### **透视：意大利电信设备制造公司的领导**

1981 年马里萨·贝利萨里奥当上了意大利国营电信设备制造公司经理和最高层主管，这时，公司处在困境之中：高亏损、巨额债务、开发研究不足，以及人浮于事，公司成立了工会。贝利萨里奥女士采取了若干重大步骤来扭转公司的处境，提高生产率。下面举出新措施的几项实例：

- 改组公司，组成业务单位
- 1980—1985 年期间经同工会公开沟通和合作，削减了 1/3 的员工

- 率领公司进入电子业(这需要重新培训员工)
- 实施低级熟练女工的升级培训计划
- 推动本公司同法国、英国和联邦德国的公司开展欧洲内部合作

- 通过产品创新和制造工艺创新来提高效率

像对这种领导,必须按照领导者的特征(技术的、人际关系的、概念上的和设计上的技能),他同追随者——特别是同工会会员的良好关系,以及 80 年代初公司需要有位强有力的领导人来对付危机的情境,来加以分析。

## 领导连续统

适合于不同情况随机制宜的领导作风,已由罗伯特·坦南鲍姆(Robert Tannentaum)和沃伦·H·施密特(Warren H. Schmidt)加以描述,推出了领导连续统的概念。如图 18—4 所示,领导包含多种多样的作风,从以领导者为中心到以下属为中心的各种作风。这些作风随领导者或主管人员授予下属的自主权的程度不同而各异。因此,这个方法不是要在两种领导作风——专制的或民主的——中作出选择,而是提出了一系列的领导作风,也没有提出某种作风总是正确的,另一种总是错误的。

连续统理论认为,何种领导作风合适,这取决于领导者、被领导者和情境。坦南鲍姆和施密特认为,对一名主管在连续统中的作风可能有影响的最重要因素是:(1)在主管的个性中起作用的一些因素,诸如他的价值观念体系、对下属的信赖、对一些领导作风的爱好以及在不确定情境中持有的安全感等;(2)下属会影响主管人员行为的因素,诸如乐意承担责任的程度、下属的知识和经验、他们对模棱两可的容忍以及其他等等;(3)情境因素,诸如组织的价值准则和传统,下属人员作为整体如何有效地工作、问题的性质和

是否能把处理问题的权限稳妥地授予下级,以及时间的压力等。

领导连续统模型首先是在 1958 年提出的。1973 年坦南鲍姆和施密特重新研究他们的模型时,在其周围画了两个圈(如图 18—4 所示),以此表示组织环境和社会环境对领导作风所施加的影响。这样做的目的是要强调领导作风所具有的开放系统的性质,并强调企业外部组织环境和社会环境两者所产生的各种影响。在 1973 年,他们所作的解说中,更加强调领导作风同环境因素——诸如工会、要求企业履行社会责任的更大压力、公民权利运动、生态运动和消费者保护运动,等等——之间的相互依存,这些因素对主管人员在不考虑组织以外方面的利益的情况下作出决策或处置下属的权利提出挑战。

### 以情境论或随机制宜论来研究领导

随着人们对以“伟人”论和品质论来说明领导愈来愈感到失望,于是便把注意力转向对领导所处情境的研究,并且认为领导者乃是既定情境的产物。人们作了大量的研究,都假设是领导行为受到造就了一名领导者和领导者在进行领导的情境的强烈影响。这一研究方法是有说服力的,可从 20 世纪 30 年代希特勒(Hitler)在德国的崛起,墨索里尼(Mussolini)早些时期在意大利的崛起、30 年代美国大萧条时期罗斯福(Roosevelt)的出现以及第二次世界大战后中国毛泽东(Mao Tse tung)的兴起等等,得到证实。这一研究方法确认群体与领导者之间存在着一种交互作用。这个方法肯定了追随者理论,即人们倾向于追随他们认为(正确地或不正确地认为)那些能帮助他们实现各自愿望的人(领导者)。因之,领导者就是确认这些愿望并且采取实现愿望的行动或实施旨在满足他们愿望的计划的人。

情境法,或称之为随机制宜法显然对管理理论与实务有着很大的意义。这种方法也同本书第 17 章中所论述的激励系统结合

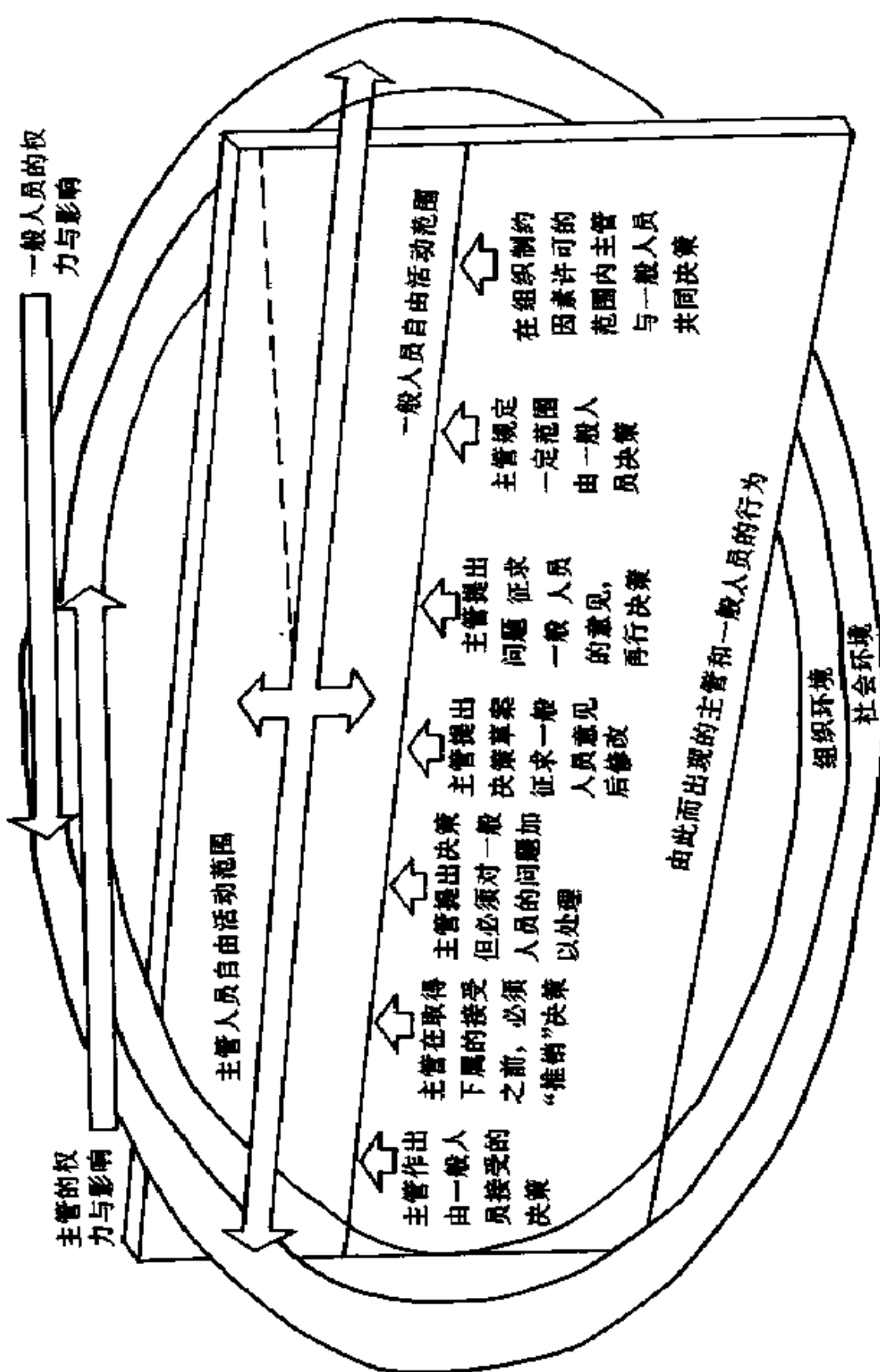


图 18—4 主管与一般人员行为的连续统

起来,并且它们对从事实务的主管人员来说,在他们设计取得实绩的工作环境时就必须考虑到情境问题。

## **菲德勒(Fiedler)研究领导的随机制宜法**

虽说伊利诺斯大学的菲德勒和他的同事研究领导理论的方法主要是一种分析领导作风的方法,但提出了一种随机制宜的领导理论。这个理论认为,人们之所以成为领导者不仅在于他们的个性,而且也在于各种不同的情境因素和领导者同群体成员之间的交互作用。

### **领导情境的几个关键性方面**

菲德勒根据他的研究阐明了领导情境的三个关键性方面,它们有助于决定采取何种领导作风最为有效:

1. 职位权力 这是指一个领导者所处职位的权力(不同于个性或专长所引起的权力来源)能使群体成员遵从他的指挥的程度,而就主管人员而言,这就是来自组织的职权所赋予的权力。正如菲德勒所指出的,有了明确和相当大职位权力的领导者才能比没有此种权力的领导者更易博得他人真诚的追随。

2. 任务结构 在这方面,菲德勒的意思是指任务能够清楚地得到阐明的深度和人员对之负责的程度。只要任务明确,工作业绩的质量就能比较容易加以控制,而且更能确切地安排群体成员承担实现业绩的职责。

3. 领导者与被领导者(成员)的关系 对这方面,菲德勒认为从领导者的观点看来是最重要的,因为职位权力和任务结构主要是在一个企业的控制之下,而领导者与被领导者的关系必须解决的是:群体成员爱戴、信任领导者和情愿乐于追随领导者的程度。

### **领导作风**

菲德勒为了开展他的研究,确定了两大领导作风,其中之一主要是任务导向的作风,即领导者从设法完成任务中得到满足。另一

种主要取向是实现良好的人际关系和个人达到有声望的职位。

菲德勒把“情境的有利性”界定为在既定情境下能使领导者对一个群体施加影响的程度。菲德勒运用一种不同寻常的测试方法来测量领导作风和确定一名领导是否主要面向任务的。他的研究结果是基于以下两种来源：(1)是“最不喜欢的同事”(LPC)的得分，即按群体中领导者最不喜欢与之共事的人所定的等级；(2)“相反方面类似点”(ASO)的得分，即根据领导者认为群体成员与自己类似的多少来测定等级，这是基于人们最喜欢与自己最相似的人相处共事的假设。现在，在调查研究工作中应用得最普遍的便是LPC调查法。在开发这一方法时，问卷调查一个可以与之勉强共事的人的品质。用16个项目逐项列出来描述这名领导者，如下：

令人愉快的：\_\_；\_\_；\_\_；\_\_；\_\_；\_\_；\_\_；\_\_；令人不愉快的  
拒    绝：\_\_；\_\_；\_\_；\_\_；\_\_；\_\_；\_\_；\_\_；接受

菲德勒使用这一方法进行研究的结果为其他人的研究结果所证实，他发现：把他们的同事评分高（即是说，以赞许的词句评分）的人，是从建立良好的人际关系来得到最大的满足的人，而对把他们的“最不喜欢的同事”评分低（即是以否定的词句评分）的人可看成是从完成任务取得业绩而得到了最大的满足的人。

菲德勒根据他的调查研究，得出了几点有趣的结论。尽管他认识到人的知觉可能是不清晰的，甚至是十分不准确的，但他发现下述情况却是真实的。

“领导工作的业绩取决于组织，在同样程度上也取决于领导者本人的品质。也许除了特殊情况外，说什么有效的领导者或无效的领导者，完全是没有意义的，我们只能说是有名领导者在某一种情境中会是有效的，而在另外的情境中也许是无效的。如果我们希望提高组织效能和群体效能的话，那末不仅必须学会怎样培训领导者，使他们的工作更加有效，而且必须学会怎样建设一个使领导者能够在其中顺利履行职能的组织环境。”

图18—5对菲德勒的随机制宜领导模型作了概括，可供参阅。



实际上,这张图是非德勒调研成果的概括。在研究中他发现关心任务的领导者在“不利的”或“有利的”情况下,将是最有成效的领导者。换句话说,当领导在职位权力不足,任务结构不明确,领导与其成员的关系恶劣,领导者的处境不利,则关心任务的领导者将是最有成效的(请注意,由图 18-5 上的右下角的圆点表示。每个圆点都表示调查研究的结果)。同样,在另一极端情况下,职位权力很高,任务结构明确,领导与其成员关系良好——领导者的处境有利,非德勒发现关心任务的领导者也是最有成效的。但当情况仅是有些不利或是有利(这在图 18-5 上的中部)时,发现注重人际关系的领导者是最有成效的。

在结构高度明确的情况中,例如战争期间的军队,领导者拥有很高的职位权力,与其成员保持良好的关系,在这种有利的情况下注重任务则是最得当的。处在另一个极端的情况下,是关系恶劣、任务不明确以及职位权力不足的不利情况,领导者也主张注重任务,这可能会减轻因任务安排松松垮垮所造成的焦虑不安或模糊不清。在两种极端情况之间(即图 18-5 上的中部),建议采取的领导方法所强调的是领导者要同人们合作并保持良好关系。

#### 菲德勒的研究与管理

人们在评论菲德勒的研究结果发现,注重任务的领导方式或注重人们满足感的领导方式不存在自动奏效,或是属于“良好”。领导工作的效果取决于群体环境中的各种因素。这可能是会想得到的。主管人员要造就成为合乎人意的领导者,在把知识应用于向他们汇报工作的实际群体时,会清楚地认识到他们是在运用一种艺术。但他们这么做时,为了有利于实现企业目标,必须考虑使人们响应的激励因素和他们满足人们需要的能力。

有些学者把菲德勒的理论置于各种情境中进行测试。有的对“最不喜欢的同事”(LPC)评分法的作用提出质询,有的则认为这个模型并不说明(LPC)评分同业绩高低的因果关系。有些研究的结论在统计上看没有什么意义,对情境的衡量不可能完全摆脱

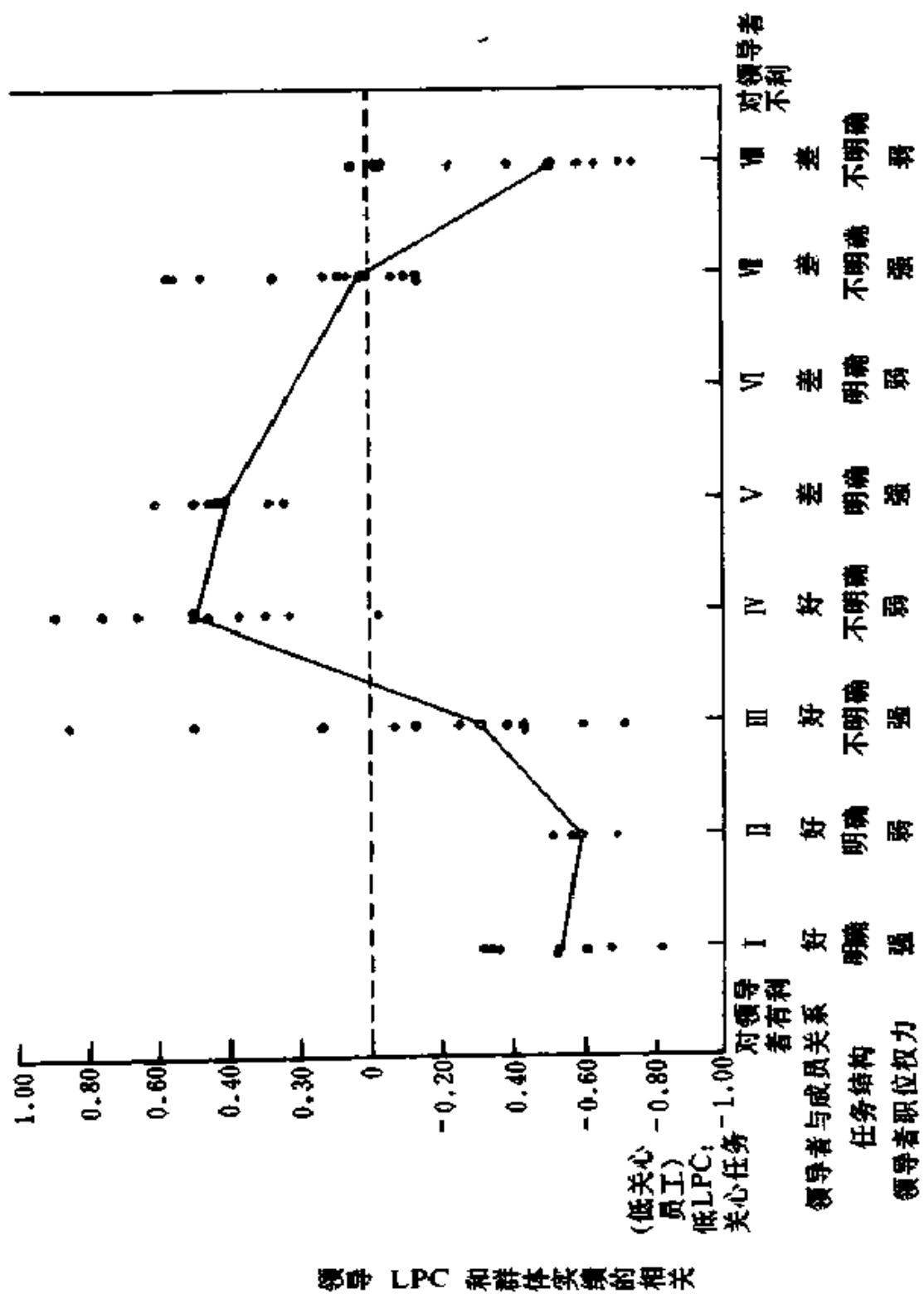


图 18-5 菲德勒的领导模型

资料来源: F. E. Fiedler, A Theory of Leadership Effectiveness (New York, McGraw-

Hill Book Company, 1967), p146

LPC 评分因素。

虽然对菲德勒的论点有了非议,但从确认有效的领导方式是取决于情境而论,它是有重要意义的。尽管这种理论可能不是新的,然而菲德勒和他的同事却吸引人们对这一事实的关注,还引发了大量的研究活动。

## 研究领导效果的“途径-目标”论

途径-目标论提出,领导者的主要职能就是为下属澄清和设置目标,帮助他们寻找实现目标的最佳途径,并帮助他们清除障碍。赞成这一理论的人研究了各种不同情境中的领导,如同罗伯特·豪斯(Robert House)所指出的,这一理论建立在其他人所提出的各种激励理论和领导理论的基础之上。

除了期望理论所指的变数之外,还应当考虑到有助于领导有效性的其他因素。这些情境因素包括:(1)下属的特性,诸如他们的需要、自信心和能力;(2)工作环境,这包括任务、奖励制度以及与同事的关系等方面(参见图 18—6)。

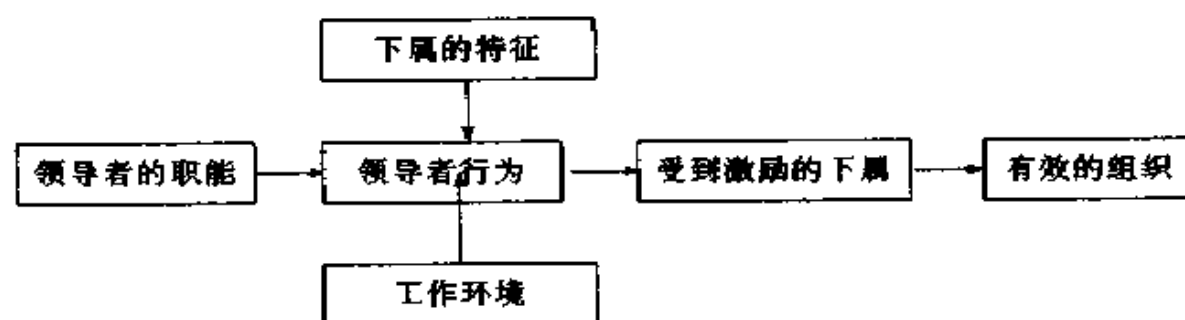


图18—6 研究领导效果的途径-目标论方法

领导行为可分为4种类型：

1. 支持型领导行为考虑到下属的需要,对他们的幸福表示关切,同时,努力营造愉快的组织气氛。当下属处于受挫和不满意时,这类领导行为对下属的业绩能产生最大的影响。

2. 参与型领导允许下属对他们上级的决策施加影响,并能产

生提高激励力的效果。

3. 指导型领导给予下属以相当具体的指导,并使这种指导合乎下属所要求的那样明确,这包括计划、组织、协调和领导者的控制等方面。

4. 成就取向型领导是指设置富有挑战性的目标,寻求改进业绩的方法,并深信下属愿意实现高要求的指标。

与其说这一理论提出了一种最佳领导方式,还不如说它主张得当的领导方式取决于情境。模棱两可的和不确定的情境对下属来说可能是令人沮丧的,而需要的是更为注重任务的领导方式。换句话说,当下属被弄得不知所措时,那么,领导者可以告诉他们该做些什么,并指明实现目标的明确途径。在另一方面,我们可以发现,对像装配线上一种常规任务增设组织(通常是由注重任务的领导者新添加),这可能被看成是多此一举,下属还认为这种做法乃是管得过了头,于是转而又可能引起不满意。因为实现目标的途径既然已经极为明确,员工的态度就同领导者大不一样,只要求领导者保持原有领导方式不变。

这一理论提出了领导者的行为是可被接受的论点,还提出了领导者能满足下属达到了他们认为领导是使他们满足的根源这种程度。这一理论的又一论点是:领导者的行为提高了下属的努力程度,即是激励的程度,包括这两方面:(1)领导行为满足下属的需要取决于有效业绩,(2)领导行为通过辅导、指挥、支持和奖赏来改善下属所处的环境。

这个理论的核心是:领导者影响着介乎行为与目标之间的途径。领导者能够这么做,他是通过规定职位与任务角色,清除实现业绩的障碍,在设置目标方面谋取群体成员的支援,促进群体的内聚力和协作努力,增加满足实现个人业绩的机会,减轻压力和外界的控制,使期望目标明确化,以及采取另外一些满足人员期望的措施。

途径-目标理论对于实干的主管具有重大意义。同时,我们必

须承认这个方法能够当作管理工作的明确指南之前,还需要进一步测试这个模型。

## 讨 论 题

1. 你认为领导的实质是什么?
2. 领导理论与领导方式同激励的关系如何?
3. 为什么阐释领导的品质论方法成为引起争论的问题?
4. 你能否理解管理方格图作为培训工具为什么这样受到欢迎?
5. 针对你所钦佩的一名企业领导人或政治领袖,应用管理方格图或运用坦南鲍姆与施密特的领导行为连续统模型来辨析其领导方式。
6. 何谓非德勒的领导理论? 把它应用于你所了解的领导者身上进行分析,你是否认为这个理论是正确的?
7. 研究领导的途径-目标方法的优点及局限性是什么?
8. 如果你被选拔为课堂练习项目的群体领导人(例如,从事某公司的案例研究),那么,你会运用何种领导方式或领导行为? 为什么?

## 练习与活动步骤

1. 分析你一旦充当领导人的情境。本章所论述的研究领导的方法中,是哪种方法帮助你来解释为什么你会当一名领导人?
2. 运用群体研究方法来分析本书中所举的案例。特别是要把班级分为五名左右学生所组成的小组。每个组应选出一名“发言人”,由他向班级提出案例分析。每个小组中,有一名

观察员(此人不应参加案例讨论)应描述小组中的相互交流的情况。小组中有没有一名领袖?如果答复是“有的”,则为什么认为此人是领袖呢?是否由于他的个性,或由于其他小组成员(追随者),或此项任务的性质(情境)所使然?根据本章所论述的任何一种领导理论来阐释群体活动过程。

## 案 例

### 案例 18-1 政府部门和政府机构中的领导人

美国改善政府管理特别委员会主席、参议员保罗·墨菲(Paul Murphy)说道:“今天,使政府部门和政府机构为之苦恼的问题是:我们拥有众多的支取高薪的主管人员或行政官员,可是领袖人物少得微乎其微。我告诉你们,领袖人物是天生的,而不是让你们这些人的任何一种管理人才开发计划所泡制出来的。我们把人员安排在负责的岗位上,希望他们当好领导者。我们应该做的工作就是为政府行政管理职位选拔出那些显得具有个性特征的人去任职,这些人的品质如有智力、有干劲、有动力、有首创精神和热情,诚实而且有自信心,有团结人的能力,有能力鼓起他们的下属的信心。”

“但是,”文职委员会管理处负责聘用官员海伦·巴克斯特(Helen Baxter)回答说:“参议员先生,你并不了解。我们需要作为主管的工作人员去领导我们的部、局和处。个人的性格素质对政治领袖人物来说可能是至关重要的。然而,在政府管理方面,我们需要的人员既是要关心任务的完成,又是要关心人。那几位人们熟知而且受人尊敬的心理学家,像F·菲德勒博士、伦西斯·利克特博士、罗伯特·布莱克博士、简·穆顿博士、罗伯特·坦南鲍姆博士以及沃伦·施密特博士,在他们的理论和研究中,把各个方面分析得很清楚了。”

提到这一点,参议员墨菲声称:“我并不注意这些心理学家说

了些什么,对于领导者,他们知道些什么?我们的政府部门和机构因各个层次长期得不到领导而受到了损失?我要求公职委员会采取行动以确保在行政管理职位上我们配备了领导者。”

1. 你在何种程度上同意参议员墨菲的看法?

2. 如果你是海伦·巴克斯特的话,你会怎样答复这位议员?

3. 把菲德勒、利克特、布莱克与穆顿、坦南鲍姆与施密特,以及其他人的研究结果和理论结合起来,从而求出一个答案,即政府怎样能够得到保证:政府的行政官员会成为有效的领导者。

### 案例 18-2 帕尔默机器公司

帕尔默机器公司已经处于艰难时刻,这不仅归因于经济衰退,而且也归因于自日本进口的产品所造成的竞争。在过去,劳资关系已相当糟糕。工会通常要求给工人增加高工资,而且也得到了。但是,在以往几个月内,事情起了变化,劳资双方都认识到他们的前景黯淡。

公司坚持认为它处在朝不保夕的状态中,因而要求劳方让步和削减工资。工会召开会员大会,讨论了公司的情况,尽管有一名装配工安·斯图尔特(Ann Stewart)认为她的工资高,赞成减低工资,但大多数工人却不同意,也不想作出任何让步。事实上,工人对于管理部门的意图很不信任,觉得如果作出了让步,就会促使公司提出一些额外要求。经过长时间的讨论之后,有些工人比较同意让步,假使管理部门能作出类似牺牲的话。可是公司管理部门并不想作出任何承诺。在其后的几周内,情况愈来愈坏,解雇的事提出来了,工会同意实行一些削减,但附带有一个协议,即在公司情况好转后,员工可以某种方式分享公司的利润。

一个月之后,一些大公司的行政主管的薪水调查表在一家全国性杂志上发表了,透露出这家公司的行政主管拿到的报酬大量递增。一名工人评论是:“恰恰你不能够信任高层管理部门。我希望我们像日本的公司那样,在艰难时刻,首先削减红利,然后削减

高层管理部门的薪水,稍后再减少中层主管人员的薪水,至于工人的工资则是在最后减少的。”

1. 你认为工人应该作出让步并且应该同意减工资吗?
2. 如果你是公司的总裁,你将怎样处理这种情况?
3. 对于日本人处理经济问题的方法你有何想法?



## 第 19 章 信息沟通

### 【本章主要目的】

读完本章后,你应该能够:

1. 描述一个组织的信息沟通职能。
2. 用图解法表述一个基本信息沟通过程的模型。
3. 解释一个组织中信息沟通的流向。
4. 描述书面、口头和非语言信息沟通的特征。
5. 识别信息沟通中的障碍和断裂,提出改进沟通的方法。
6. 描述电子媒介在信息沟通中的作用。
7. 识别作为领导的若干主要原则或方针。

虽然在管理工作的各个方面都要运用信息沟通,但在行使领导职能中,沟通的作用却特别重要。我们把信息沟通解释为:信息从发送者到接收者的传递,而这是一种接收者所理解的信息。这种解释成了信息沟通程序模型的基础(关于这一点将在下文详细讨论)。这个程序模型集中研究信息沟通的发送者、信息的传递以及信息接收者。这个模型也注意到那些干扰信息顺利沟通的噪声以及促进信息沟通的反馈。最后,我们将描述电子媒介对信息沟通的影响。

### 组织中的信息沟通职能

毫不夸张地说,信息沟通职能就是把有组织的活动统一起来的手段。还可以这样说,信息沟通就是把社会各种输入信号注入社

会系统的手段。它也是一种改变行为。实现变革、使信息发挥积极作用和达到目标的手段。我们认为,无论是教堂、家庭、侦察部队、还是工商企业,个人之间的信息传递都是绝对必要的。

### 信息沟通的重要性

多年来,许多著作者已认识到在组织活动中信息沟通的重要性。例如,切斯特·I·巴纳德认为,信息沟通就是把组织中的成员联系起来以实现共同目标的手段。今天,这仍然是信息沟通的基本职能。诚然,没有信息沟通就不可能进行群体活动,这是因为在这种情况下,既不可能进行协调,也不可能实施变革。

心理学家对信息沟通也发生了兴趣。他们注重在信息的发送、传递和接收的沟通过程中所发生的人的行为问题。他们致力于识别影响信息顺利沟通的障碍,特别是那些人际关系方面的障碍。社会学家、信息理论专家以及心理学家都在全神贯注地研究信息沟通网络的问题。

### 信息沟通的目的

就广义而言,一个企业中的信息沟通的目的就是要实现变革。即对有助于企业利益的活动施加影响。由于信息沟通把各项管理职能联成一体,所以它对企业内部职能的行使是必不可少的。特别是,需要信息沟通来(1)设置并传播一个企业的目标;(2)制定实现目标的计划;(3)以最有效果和效率的方式来组织人力资源及其他资源;(4)选拔、培养、评估组织中心成员;(5)领导、指导和激励人们,并营造一个人人想要作出贡献的环境;(6)控制目标的实现。

图 19—1 形象地说明了信息沟通不仅促进了各项管理职能,而且也把企业同其外部环境联系起来了。企业主管通过信息交流了解客户的需要、供应商的可供能力、股东的要求、政府的法规条例以及社会团体关切的事项等。任何一个组织只有通过信息沟通才能成为一个与其外部环境发生相互作用的开放系统。对于这件

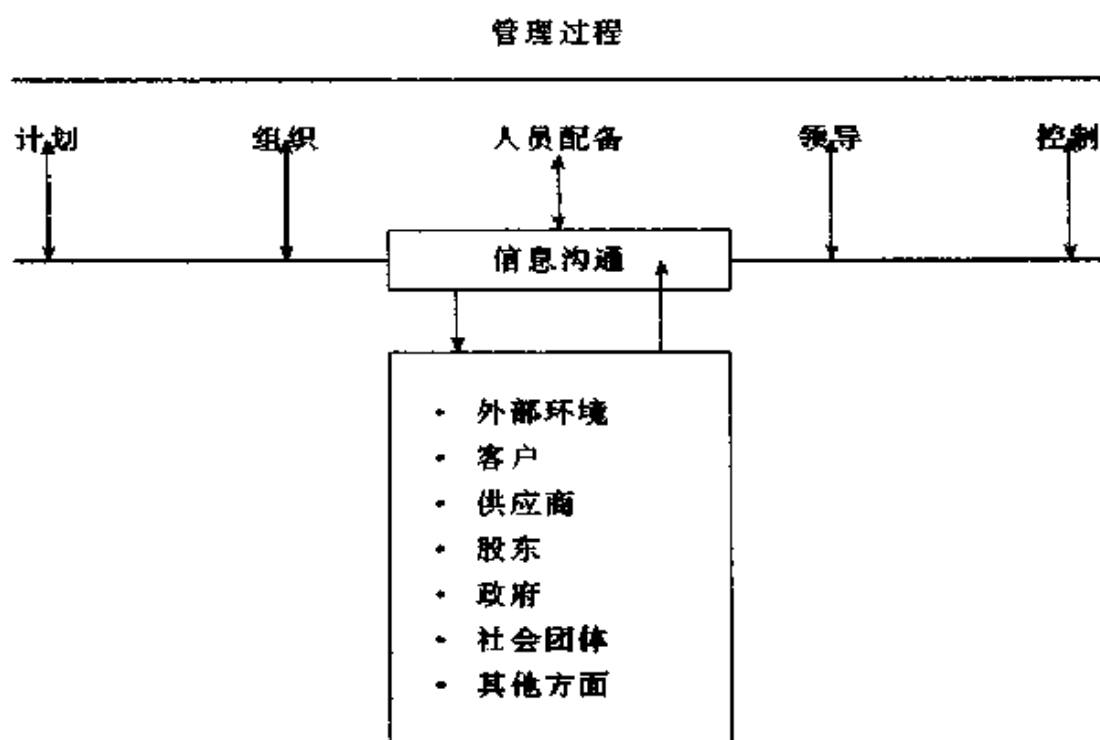


图19—1 信息沟通的目的和职能

事的重要性在本书中是始终强调的。

## 信息沟通过程

简单地说,信息沟通过程是指,一个信息的发送者通过选定的渠道把信息传递给接收者,如图 19—2 所示。让我们来仔细地考察一下这种过程的具体步骤。

### 信息发送者

信息沟通开始于有了某种“思想”或想法的发送者,然后通过发送者和接收者双方都能理解的方式接收信息编码。我们通常以为只是把信息编成英语,其实有许多编码方法,比如可把信息的思想译成计算机语言。

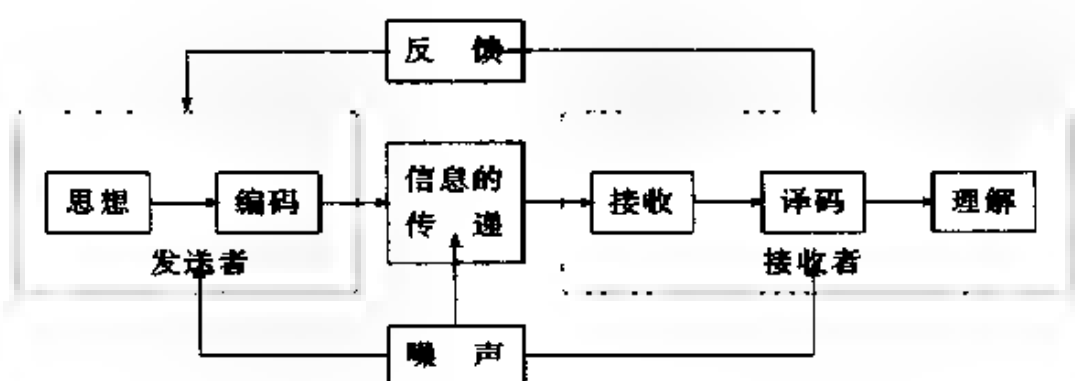


图19—2 信息沟通过程的模型

## 信息传递渠道的应用

信息是通过联系发送者和接收者的渠道进行传递的。信息传递既可以是口头的或书面的，也可以通过备忘录、计算机、电话、电报或电视来传递。当然，电视机也为手势和直观提示式的信息传递提供了方便。有时人们可以使用两种或两种以上的传递渠道。例如，在打电话对话时，双方可以先达成一个基本协议，然后再用书信予以认可。因为有许多渠道可供选择，每种渠道都各有利弊，所以，选择恰当的渠道对实施有效的信息沟通是极为重要的。

## 信息接收者

信息接收者已经准备接受信息，以便把信息回译成思想。一个人沉思在一场精彩的足球赛时，他就不大可能注意别人正在谈起的一份库存报告的内容，从而提高了发生沟通故障的概率。信息沟通过程的下一步骤是译码，即接收者把信息回译成思想。只有当发送者和接收者对符号的意思抱有相同的，或者至少是类似的理解时，才会有准确的信息沟通。用法语编码的信息需要懂法语的接收者，这是显而易见的。但有一个不怎么突出而又经常被人忽略的问题，即是使用能为接收者所理解的技术性术语或专业行语。除非本语是为人们所理解的，否则信息沟通就是不完整的。“理解”是指发送者和接收者的心思相通。特别是在信息内容同人们的价值观

体系相反时更是如此，头脑闭塞的人一般不会完全理解传来的信息。

### **信息沟通中的噪声和反馈**

遗憾的是，信息沟通经常受到“噪声”的干扰。无论是在发送者方面，在传递中，还是在接收者方面，噪声就是指妨碍信息沟通的任何因素。例如：

- 噪声或受到限制的环境可能会妨碍一种明确思路的形成。
- 由于使用模棱两可的符号可能造成编码错误。
- 传送可能在传送渠道中受静电干扰，例如可能会遇到电话连接状况很差。
- 因漫不经心而可能造成错误的接收。
- 因用词不当和错用符号而可能造成译码误差。
- 各种成见可能妨碍理解。
- 因害怕变化可能产生的结果而预期的变化可能无从实现。

为了检验信息沟通的效果如何，反馈是必不可少的。在没有证实信息反馈之前，我们决不可能肯定。信息是否已经得到有效的编码、传递、译码和理解。反馈作为信息沟通的结果同样也表明，个人的变化和组织的变化是否已经发生。

### **信息沟通中的情境和组织因素**

有许多情境和组织因素左右着信息沟通过程。从外部环境看，可能有教育的、社会学的、法律政治的和经济的因素。例如，压制性的政治环境就会抑制信息沟通的自由流动。另一种情境因素就是地理上的距离。面对面的直接沟通，既不同于两个人远隔千里的电话交谈，也不同于电报和信函的往来。时间也是信息沟通中必须考虑的因素之一。一个事务繁忙的总经理恐怕没有足够的时间准确无误地接收和发送信息。其他影响企业内部信息沟通的情境因素还有组织结构、管理和非管理过程以及技术等。其中，技术对处理

大量数据的计算机技术有着普遍影响。这就是一个例子。

总之,信息沟通模型就是对沟通过程提出一个总的看法,证实其关键变数,并指出它们之间的相互关系。尔后,又反过来帮助企业主管查出信息沟通中存在的问题,并采取解决问题的措施,甚至更为出色的是,可以防止困难于萌芽之中。

## 企业中的信息沟通

在当今企业中,信息流动之迅速必定是前所未有的。即使在快速运行的生产线上出现的一个短暂故障,都可能造成产量减少,损失重大。因而,迅速沟通生产中出现的问题,这对于及时采取校正措施是非常重要的。另一个重要因素就是哪些大量与年俱增的信息量往往引起信息的超负荷。经常需要的倒不是更多的信息,而是相关的信息。企业主管为了进行有效的决策而需要决定哪些信息是有用的。为了经常地获取这种相关的信息,就需要企业主管的上司和下属也要从组织中的各个部门和组织中的成员那里取得信息。

### 企业主管须知

企业主管要成为有效的管理者,就必须拥有行使管理职能和进行管理活动所必要的信息。但只是偶尔看一下信息沟通系统的情况即显示出,企业主管往往缺乏决策所需的重要信息,或得到太多信息以致超负荷。显然,企业主管必定有所取舍来选取信息。他可以采取一种干脆的办法,提问:“对于我们职位来说,我确实需要知道些什么呢?”或者问:“如果我不能正常地得到这些信息的话,将会发生什么后果?”主管所需要的并不是最多最多的信息,而是要相关的信息。很清楚,并不存在着普遍适用的信息系统,相反,必须是切合主管需要的信息系统。

## 组织中信息沟通的流向

在一个有效的组织中,信息沟通是多方向流动:自上而下,自下而上,左右交叉。传统管理强调自上而下的沟通,然而,事实充分证明,如果只有自上而下的沟通就会出问题。实际上有人主张,有效的信息沟通必须从下属开始,这意味着主要是自下而上的沟通。信息可以横向流动,即处于同样或类似组织层次上人员之间的彼此交流,也可以斜向(对角线)流动,即处于不同层次上的,没有直接隶属关系的人员之间的彼此交流。在图 19—3 上可以看到各种不同的信息流向。



图 19—3 组织中的信息流向

\* 由于横向和斜向的信息流向具有共同的特征,所以我们称之为左右交叉的信息沟通,在本章稍后加以一并论述。

### 自上而下的信息沟通

自上而下的信息沟通就是在组织职权层次中,信息从高层次成员朝低层次成员的流动。这种沟通方式在具有独裁主义气氛的组织中尤为突出。自上而下的口头沟通所运用的各种媒介方式包括指示、谈话、会议、电话、广播,乃至流传小道新闻;自上而下的书面沟通方式有各种备忘录、信函、手册、小册子、公司政策声明、工作程序以及电讯新闻展示等。

遗憾的是,信息向下属指挥系统传送时往往遗漏或被曲解。而最高层管理部门所颁布的政策和工作程序并不保证信息的沟通。事实上,许多指示并未被下属所理解,甚至连看都没看过。因而,要知道接收者是否按照发送者的意图去理解信息,必须要有一个信息反馈系统。

信息自上而下通过组织的不同层次进行流动是需要耗费时间的。确实如此,任何延误都可能坏事,以致最高层主管坚持要把信息直接发送给急需的人员和部门。

#### 自下而上的信息沟通

自下而上的信息沟通就是从下属到上司、同时按组织职权层次继续向上的信息流动。遗憾的是,这种流动经常受到沟通环节上的主管人员的阻碍,他们把信息过滤并且不把所有信息,特别是不利的消息向上司传送。就控制的目的而言,客观地传递信息至关重要。上层管理部门特别需要知道生产的业绩、市场营销信息、财务数据和基层员工在想些什么,以及其他情况。

自下而上的信息沟通主要是启发式的,它通常存在于参与式的和民主的组织环境之中。用于自下而上信息沟通的典型方法除指挥系统以外,还有提建议制度、申诉和请求程序、控告制度、调解会议、共同制定目标、小道新闻、小组会议、门户开放政策的做法、协商会议、成员士气问卷调查、离职交谈,以及巡视员(ombuds-person)。

巡视员的概念以前在美国用得较少。它源出于瑞典,在那里本国公民可以经手向国家公务员调查有关政府的官僚主义的申诉。今天,一些美国公司已经设置了一个职位从事调查员工所关心的问题。如安霍伊塞-布希公司、数据处理公司、通用电器公司,麦克唐纳·道格拉斯公司以及美国电话电报公司就是利用巡视员促进自下而上信息沟通的少数几家大公司。现在,甚至有了公司巡视员协会。在通用动力公司,1986年有3000多个打给巡视员的电话,这表示工人相信担任巡视员职务的人。有些公司发现,巡视员的职



位能提供有价值的自下而上沟通的环节,并在不得体的行为成为重大问题之前把注意力引向正派人员,以此转移针对头版丑闻的视线和避免承担法律费用。

有效地进行自下而上的信息沟通需要有一个使下属感到可以自由沟通的环境。组织气氛在很大程度上受到上层管理部门的影响。因而,创造自下而上沟通这样一个自由流动的责任在很大程度上——虽说并非唯一的——也应由上层管理部门承担(请阅下文的“透视”)。

#### 横向交叉的信息沟通

横向交叉的沟通包括信息的横向流动,那在同样的或类似的组织层次中的成员之间的沟通;信息的对角线流动,即处于不同层次的没有直接隶属关系的成员之间的沟通。这种沟通方式用来加速信息的流动,促进理解,并为实现组织的目标而协调各方面的努力。大量的沟通工作并不是按组织的职权层次进行的,而是在指挥系统中作横向流动。

企业环境为口头沟通提供了许多场合,这包括从公司保龄球队的非正式聚会和共进午餐的机会到较为正式的会议、委员会会议和董事会会议的机会。当把不同部门的个别成员组织在工作小组或项目组织中时,也会有这种沟通。最后,例如当负有职能权限或咨询权限的参谋人员同不同部门的业务主管交往时,信息的沟通也就超越了组织界线。

此外,书面信息沟通的形式能使人们了解企业。这些书面形式有公司办的报纸或杂志和布告栏等。现代化企业运用各种口头和书面方式进行横向交叉的沟通来弥补信息纵向流动之不足。

因为信息可以不按指挥系统流动,所以就需要采取专门的防卫措施以免潜在问题的发生。尤其是横向交叉的沟通必须有赖于对这几点的理解:(1)只要是合适的,横向交叉关系则在任何场合都应受到鼓励;(2)下属要自行限制作出超越其权限的承诺;(3)下属要及时向上司报告部门之间共同从事的重大活动。简言之,横向

交叉的沟通可能会造成麻烦,但是,为了适应复杂而能动的组织环境的需要,这种沟通对于许多企业来说都是必要的。

### **透视:缺乏自下而上的信息沟通**

缺乏自下而上的沟通会造成严重的损失。1986年有关航天飞机失事的重要信息显然未能及时发送到美国宇航局(NASA)最高层管理部门。另外一些关于自下而上沟通失败的例子有:美洲银行的几名高级职员都因不了解本银行抵押贷款组合搞得很糟而感到意外,这就造成了银行的亏损。E·F·赫顿(E. F. Hutton)银行的高层主管显然不知道他们的基层部门主管所负责的支票签发制度有不妥之处。

在某些组织中,自下而上的沟通受到了组织文化的阻碍,也受到了向主管报喜不报忧或向最高层主管传送他不赏识的消息就给以“惩罚”的组织风气的妨碍。的确,这种报喜不报忧的倾向是司空见惯的。然而,为了管理好一个企业,正确的信息是绝对必要的。

那么,主管人员为了促进信息的自由交流能做些什么呢?第一,主管人员必须营造一种自下而上沟通的非正式组织气象,当实行这种沟通时,只有实施开放政策。第二,信息流动的正式组织结构必须是清楚的。第三,企业主管可以在走廊散步时多接触实际,了解到不少东西。人们经常提到的休利特-帕卡德公司的“走动管理”的做法便是公开沟通的一个范例。

### **书面、口头和非语言的信息沟通**

书面和口头沟通这两种形式各有利弊,因而两种方式经常同时使用,并使之互为补充。除此以外,还可用直观辅助器具来弥补书面和口头沟通之不足。例如,在管理人员培训课上,利用讲义、幻灯、录像、电影等,可以使讲课更有效果。实践证明,运用多种媒体

重复某一信息,接收者就会更加准确地领会和记住这一信息。

在选择传递媒介时,我们必须考虑到沟通者、听众及其情境。一个在大庭广众面前感到不自在的高层主管会选择书面沟通的形式,而不是演讲的形式。另一方面,那些可能看不了书面记录的听众很可能被直接的口头报告所感染并受到激励。情境也需要特殊的沟通媒介。例如,里根(Reagan)总统作为一个有效的信息传递者,曾利用新闻发布会试图澄清向伊朗运送武器一事。新闻媒介需要面对面交谈来讨论这笔交易的方方面面。

#### 书面信息沟通

书面信息沟通具有提供记录、可供参考和法律防护依据等优点。我们可以认真准备信息并通过邮寄把信息直接传发给广大听众。书面信息沟通也能促进政策和程序的一致,在有些情况下还能减少费用。

书面信息沟通的缺点就是可能造成文件堆积如山,撰写者没有写好文件以致辞不达意,而且还不能及时提供信息反馈。因此,需要花很长的时间来了解,信息是否已被接收并被准确地理解。

#### 口头信息沟通

绝大部分的信息是通过口头传递的。口头信息沟通可能是两个人面对面的交谈,或者是主管面对广大听众演讲,可能是正式的或非正式的;可能是计划好的也可能是即兴的。

口头信息沟通的优点是可为迅速交流及时提供反馈。人们可以提问并澄清疑点。在面对面交流中,可以注意到效果反应如何。此外,下属同上级会晤可使下属自感重要。显而易见,非正式的或计划好的会谈可以极大地有助于对问题的了解。

但是,口头信息沟通也有缺陷。这种沟通方式并不总能省时,正如那些参加了既无结果也达不成协议的会议的主管所了解的那样,按照时间和费用而论,这些会议代价可能很大。

#### 非语言信息沟通

我们用许多不同的方式进行信息沟通。可以用非语言沟通的

方式,诸如用面部表情和身体姿势来加强(或否认)我们的话。人们希望用非语言沟通的方式来强化语言沟通的效果,但也并不总能做到这一点。例如,一个作风专断的主管一面拍台子,一面宣称从现在开始实施参与式管理,这样,他的话可信性就有问题。有些主管一方面宣布门户开放政策,另一方面又支使其秘书仔细筛选那些想见上司的人,这就造成主管人员言行不一。显然,非语言沟通既能强化语言沟通的效果,也能起相反作用。由此可引用一种说法:事实胜于雄辩。

## 信息沟通中的障碍与断裂

主管人员频频地谈到沟通故障是他们最大的问题之一,恐怕这样说是不足为奇的。然而,沟通问题往往是那些深层次问题的征兆。例如,计划工作不当,也许就是企业发展方向捉摸不定的原因;同理,一个设计糟糕的组织结构也不可能理顺各种组织关系;模糊不清的业绩衡量标准使得主管人员对其预测要求心中无数,难以定夺。因此,有见识的主管首先去寻找信息沟通发生问题的原因,而不是处理表面现象。障碍可能存在于发送者方面,或存在于传递过程中,或在接收者方面,或在于信息反馈方面。

### 缺乏计划

良好的信息沟通极少是偶然发生的。人们对信息传送的目的往往首先未经思考、计划和说明就开始议论和写文章论述起来了。不过,对一个下达的指令说明理由,选择最合适的沟通渠道和适宜的时间,这就能大大增进对信息的理解并减轻抵制变化的阻力。

### 未经澄清的假设

经常为人们所忽略而又非常重要的问题是,构成信息基础的假设没有得到沟通。一个客户送来一份通知,说她要来参加卖方的

工厂。于是她(客户)可能假设卖方会到机场迎接她,为她在旅馆预定房间,安排好交通工具,制定好参观工厂的全面步骤。但是,卖方可能假设该客户此行目的主要是参加婚礼,并到工厂作一次例行访问。这些未经澄清的假设对双方都会引起混乱并会损失信誉。

## 语义曲解

有效沟通的另一个障碍可以归之于语义曲解。这种现象可能是故意的,也可能是偶然的。一则扬言“低价出售”的广告就是有意含糊不清,它引出这一问题:究竟比什么商品低?有些言词可以引起不同的反应:“政府”一词,对某些人来说可能意味着干预或财政赤字,而对另一些人来说则可能意味着帮助、平等和公正。

## 表达不清的信息

尽管信息发送者头脑中的某个想法是多么清晰,但仍有可能受措词不当、疏忽遗漏、缺乏条理、思想表达紊乱、行文佶屈聱牙、陈词滥调、乱用术语以及未能阐明信息的含义等现象的影响,信息表达不清楚和不正确可能造成很大损失,但是只要在信息传递时高度小心,就能避免。

## 国际环境中的信息沟通

由于语言、文化和礼节的不同,国际环境中的信息沟通则显得更为棘手。广告用语的翻译就大有风险。例如,埃克森石油公司的广告用语“把老虎放进你的油箱里”(Put a Tiger in Your Tank)风行美国,而在泰国则是一句侮辱别人的话。在不同的文化中,颜色也有不同的含义。许多西方国家通常把黑色同死亡相联系,而在远东国家则用白色表示哀悼。在美国商业性交易中,见面时互报本人名字,那是十分普遍的。但是在大多数国家,特别是在那些制度等级森严的文化背景中,人们一般都互道姓氏。

为了克服国际环境中的沟通障碍,一些大型公司已采取各种

措施。例如,联邦德国奔驰汽车公司举办广泛的语言训练。此外,这家公司还拥有大批翻译人员。那些既精通两国语言又熟悉两国文化的当地公民,常常受聘出任该公司的高层职务。外商企业认为,聘用在美国大学留学的本国学生是有利的。

### **传递中的损失和遗忘**

信息从一个人传到另一个人的一系列传递过程中会越来越失真。另外,对信息的遗忘性也是一个严重的问题。十分明显,这就有必要运用各种渠道反复地沟通信息。因此,许多公司往往运用不止一种渠道来沟通同样的信息。

### **不善聆听及过早的评价**

能说会道的人很多,而耐心的听众却很少。每个人大概都已看到,有些人用毫不相干的话题插进别人的讨论而自发一通议论。究其原因就是这些人正在沉思自己的问题,为维护他们以我为中心的地位,或是使自己给他人留下良好印象而不去聆听对话的内容。聆听要全神贯注和自我约束,也就是说要避免对他人的发言过早地评价。普遍的倾向是,对别人所说的要加以判断,表示赞成或不赞成,而不是试图去理解谈话者的基本内容。但是聆听意见而不予草率地评判,能使整个企业更有效率、效果更好。例如,以同情的态度聆听意见可能带来较好的劳资关系,增进主管人员之间的相互了解。具体说来,销售人员能够更好地了解生产人员的问题,而赊销部门主管会认识到,限制过严的赊售政策可能会引起销售额不必要的损失。简言之,抱着设身处地的态度倾听意见能够减轻组织生活中某些常见的挫折,并能造成较好的信息沟通。

### **非个人的信息沟通**

有效的信息沟通不仅是把信息传递给员工而已,它需要在一个公开坦诚和相互信任的环境中进行面对面的沟通。下面的例子

具体表明，一个简单而有效的沟通技术是怎样被人们忽视的。

这件事证明，真正改善信息沟通，一般并不需要代价昂贵的和尖端水平的（非个人的）沟通媒体，而是需要上级部门具有从事面对面沟通的意愿。这种不穿代表身分的礼服或不带有正式权力性质的非正式集会，也许对最高层主管有所威胁，然而为了有利于更好的沟通，冒这种风险还是值得的。

### 猜疑、威胁和恐惧

猜疑、威胁和恐惧都是有害于信息沟通的。在含有这些因素的气氛中，任何信息都要受到猜疑，之所以会猜疑可能是上司行为前后矛盾的结果，或者是在过去因向上司如实反映不利的但又是真实的情况而受到惩罚的经历所致。与此相似，面对威胁，不管是真正存在的还是想象中的，人们会表现出神情紧张，处于防卫心理状态，并且歪曲信息。我们需要有一种信任的气氛，以此促进公开而真诚的沟通。

#### 透视：闭路电视的失败

某公司要安装一个价值 30 万美元的高级闭路电视系统，以便改进对员工的信息传播。当管理顾问向总经理提出了相反的建议，让总经理在工间休息期间同员工打成一片，而不要在封闭的高层主管人员的小圈子里啜饮咖啡时，对此，他表示怀疑。这个建议看似激进，而他却同意一试。试验失败了，这是因为总经理发现他的员工不愿同他交谈。作了几次心理调查之后，总经理不止一次地设法在工间休息时同员工面对面地交谈，但在这时，他谈到他们所关心的问题（欧洲人的工厂开业有可能导致解雇）。员工们再谈论他们心中所想的问题，这使总经理为之大吃一惊！实际上，信息沟通很顺利，因此总经理要求他的高层人员同公司员工一起参加“咖啡谈话会”。

## 缺乏适应变化的充裕时间

信息沟通的目的就是要对同员工切身利益有关的变化施加影响。例如,工作时间、地点、类别及顺序的变换,或者是小组编排和使用的技术方面的变换。有些信息沟通是在于指出有必要作进一步的培训、员工职业调整,或职务安排。变化以不同的方式对人们产生影响,而这可能需要花费时间去深思一种信息的全部含义。所以,在人们能够适应变化所产生的作用之前,重要的是不要去强制变化,这才有效。

## 信息超负荷

有人也许认为,比较多的也不受限制的信息流动会有助于克服信息沟通中产生的问题。但是不受限制的信息流动会导致信息过量。人们以多种方式对付信息超负荷问题。首先,他们可以无视某些信息。一个人收到的信件太多,干脆就把应该答复的信件也置之不顾了。其次,一旦人们被过多的信息搞得晕头转向,在处理中就会出差错。例如,人们可能会把信息所传送的“不”字(否定之意)忽略了,从而使原意颠倒。第三,人们既可能会无限期地拖延处理信息,也可能放在日后迅速处理。第四,人们会对信息进行过滤。如果首先处理那些最紧迫的也是最重要的信息,再置后处理那些不太重要的信息,那么信息过滤工作是很有用的。即使有机会首先关注那些容易对待的事项,但是却把难度较大的也许属于关键性的信息忽略了。最后,人们干脆从沟通工作中脱身以此对待信息超负荷的情况。换言之,由于信息超负荷,人们会把信息束之高阁或者不进行沟通。

可以采用适应性策略,有时也可采用功能性策略来对待信息超负荷。例如,在信息量下降之前,延缓处理信息,这可能是有效的做法。另一方面,从信息沟通工作中撤出是无补于事的方式。另一



种处理信息超负荷问题的方法是减少信息需求量。在一个企业内部,可坚持只处理关键性信息,诸如处理严重偏离计划的信息,以此减少信息需求量。减少来自企业外部的信息需求量通常比较困难,因为对于这些信息需求量主管不太能够控制住。如政府根据政府合同要求提供详细文件这就是一例。同政府发生业务关系的公司就只好照合同办事。

## 信息沟通的其他障碍

除上述障碍以外,还有其他许多影响有效沟通的障碍。在选择性认知方面,人们往往以他们想要认知的为知觉。这在信息沟通中意味着我们听到了想要听到的信息,却忽略了其他相关的信息。

同知觉密切有关的是“态度”的影响,态度是指行为的诱因,或者指某种状态下不采取行动。态度是一种有关事实或事态的心理定位。显然,倘若我们已经认定了什么,那末就不可能客观地聆听别人的说话

信息沟通的另外一些障碍是信息的发送者和接收者双方之间在地拉和权力上的差异。还有,在信息已经通过组织等级制度中的数道层次时,也往往会遭到歪曲。

## 向着有效的信息沟通

在本章开始部分所介绍的信息沟通过程模型(见图 19—2)可以帮助我们认识沟通过程中的一些关键因素。在每个阶段都可能发生沟通断裂,如在发送者把信息编码时,在信息的传递过程中,或在接收者对信息译码和理解时。在这个过程的每个阶段,肯定有噪声来干扰有效的沟通。

有各种方法可用来改善信息沟通。首先,是要进行信息沟通的检查,然后把检查中发现的结果作为组织变革与制度变革的基础。

应用信息沟通技术,其重点是改善人际关系和聆听意见。

## 信息沟通检查

改进组织中信息沟通的方法之一就是进行信息沟通检查。它是检查沟通政策、沟通网络以及沟通活动的一种方法。可以把组织沟通看成是一个与组织目的相关的一组沟通因素。如图 19—4 所示。

这一模型令人感兴趣的是,把信息沟通看成是实现组织目标的一种手段,而不是为沟通而沟通。这个事实有时被那些只关心人际关系的人所遗忘。这个模型同本书作者可操作的经营管理系统模型保持一致(见第 1 章图 1—3)。在我们这个模型中,你会记起,沟通系统是与管理的计划、组织、人事、领导和控制等职能结成一体。除此之外,还要牢记:信息沟通的另一个职能也很重要,即:它把企业同其环境连结起来。

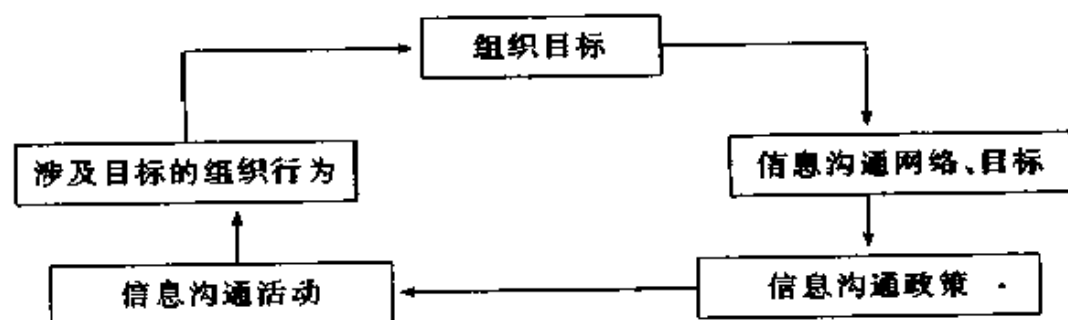


图19—4 沟通因素与组织目标的关系

需要加以检查的四大信息沟通网络如下:

1. 属于政策、程序、规则和上下级关系的管理网络或同任务有关的网络。
2. 包括解决问题、会议和提出改革建议等方面的创新活动网络。
3. 包括表扬、奖赏、提升以及联系企业目标和个人所需事项在

内的整合性网络。

4. 包括公司出版物、布告栏和小道新闻在内的新闻性和指导性网络。

另外,信息沟通检查是一种工具,用来分析它所涉及的许多关键性管理活动中的沟通。这种检查方法不仅用于出现问题之际,也可用于事前防范。有多种检查程式,可以采取观察、问卷调查、会晤访谈以及对书面文件的分析等等。虽然对信息沟通系统的初次检查颇尽人意,但是仍需要继续进行检查,定期提出报告。

### 改进信息沟通的准则

因为不论是管理者,还是非管理者,都是为实现企业共同目的的工作者。所以进行有效沟通是组织中所有人的职责。信息沟通是否有效,可用预期的效果来评价。下列几项准则可以帮助我们克服沟通中的障碍。

1. 信息发送者必须对他(她)想要传递的信息有清晰的想法,这就意味着进行沟通的第一步必须阐明信息的目的,并制定实现预期目的的计划。

2. 不能脱离实际制定信息沟通的计划。相反,应该同别人协商并鼓励他们参与来收集事实,分析信息,并选用最合适的媒体。例如,当你把信息传递到组织中去之前,你不妨请同事读一读一份重要的记录。信息的内容应该同信息接收者的知识水平和组织气氛相适应。

3. 要考虑信息接收者的需要。无论何时信息都要适用,或在短期内,或在较远的未来。沟通的内容对于接收者来说都要有价值。有时短期内会影响员工的不受欢迎的措施,如果从长远来看对他们有利的,也比較容易被他们所接受。例如,只要公司明确表明这一措施在长期内将增强公司的竞争地位和不致解雇员工的话,那么,缩短一周工时可能更容易为员工所接受。

4. 有种说法叫音调组成音乐。同理,信息沟通中的声音语调、

措辞以及讲话内容与讲话方式之间的和谐一致等等都会影响信息接收者所作出的反应。一个作风专制的主管命令属下的监督管理员实行参与或管理,这会造成难以克服的信用差距。

5. 只传递而没有沟通的情况屡见不鲜,这是因为信息只有为接收者所理解了,沟通才算是完整的。除非发送者得到反馈,否则他就决不会知道信息是否为人所理解。可以通过提问、去信询问以及鼓励信息接收者要对信息有所反响等方式来取得反馈。

6. 信息沟通的职能不止是传递信息而已,它涉及到感情问题。感情在组织内上下级和同事之间的人际关系方面有非常重要的作用。再说,信息沟通对营造一个激励人们为企业目标而工作的同时,也为实现个人目标而工作的环境是极为重要的。信息沟通的另一种职能是控制。诚如我们在论述目标管理的章节中所知道的那样,控制并非一定意味着自上而下的控制,相反,目标管理哲学强调成员的自我控制。自我控制要求有明确的信息沟通,并对衡量业绩的标准有所理解。

7. 有效的信息沟通,不仅是发送者的职责,也是接收者的职责。因此,聆听意见是一个需要另外评述的内容。

### **聆听:理解的关键**

一个忙忙碌碌从不聆听意见的主管,很少掌握有关组织运行状况的客观看法。对于沟通者的信息要付出时间、同情、共鸣和全神贯注,这些都是理解的先决条件。人们要求倾听他们的话,要求别人认真地倾听,还要求被人所理解,这样,主管就必须避免打断下属的话,还要避免使他们处于防范心理状态。既给予反馈也要求得到反馈,这是明智的做法,因为没有信息反馈,人们决不会知道信息是否被人理解。为能得到真实的信息反馈,形成一种相互信任,充满信心的气氛以及支持下属工作的领导作风,同时,少摆领导架子(比如高层领导人把自己挡在特大的主管专用办公桌后面与人们交谈),这都是切合需要的。

聆听是一种能够加以开发的技能。基思·戴维斯和约翰·W·纽斯特龙提出了改善聆听的十条指南：(1)停止谈话；(2)让谈话者无拘束；(3)向讲话者显示你是要倾听他的讲话；(4)克服心不在焉的现象；(5)以设身处地的同情态度对待谈话者；(6)要有耐心；(7)不要发火；(8)与人争辩或批评他人时要平和宽容；(9)提出问题；(10)停止谈话。第1和第10条是最重要的。在我们能够倾听意见之前必须停止谈话。

卡尔·R·罗杰斯(Carl R. Rogers)和罗特利斯伯格(Roethlisberger)提出了一个简单的试验。下次，你就有理由去运用下述这一简单规则：只有在准确地复述原先发言者的思想和感觉并感到满意之后，你才可以发言。这条规则听起来容易却难以做到，它要求聆听，理解，抱有设身处地的同情态度。可是一些运用这一技能的主管声称他们在很多情况下都没有准确地进行沟通。

## 改进书面沟通的一些提示

有效的书面沟通也许是不属于这条规则的一个例外，教育也好，智力也好，两者都不能保证良好的书面沟通。许多人热衷于使用那些只为同行专家所能理解的专业行话。书面沟通中的普遍性问题是：书写者在报告中省略结论，或把结论搞得含糊其词，或行文拖沓，语法不通，句子结构混乱以及单词拼写错误等。但遵循以下几条准则也许大可改进书面信息沟通：

- 使用简明的词和词组

- 使用短而人们熟悉的词汇

- 使用人称代词(如“你”)只要合适即可

- 提供图解和实例，使用图表

- 使用短语和短的段落

- 使用及物动词(如“主管计划……”)

- 避免使用不必要的词

约翰·菲尔登(John Fielden)指出，书写文体应该符合想要实

现的情景和作用。具体说来,他建议一个拥有权力的书写者,其文风要有说服力,措辞应该彬彬有礼而又坚决有力。当书写者的地位比信息接收者的地位低时,以采取平铺直叙的文体书写为宜;如果传递好消息和要求采取措施的说服请求,则可以采取私函文体,而传递反面消息通常则以非私函的文体为妥。撰写好消息、广告以及推销函件适宜于采取生动活泼又花俏有趣的文笔。另外,书写常用的业务往来信函,可以采取平铺直叙的公函格调,以不必那么文彩飞扬为妥。

## 双循环学习

组织中所遇到的问题之一是,组织的职权层次中不确切地(不管是在哪一方面)自下而上报告令人不快的信息。哈佛大学教授安吉里斯认为,最高层管理部门在掌握有关本公司组织真实状况的正确信息方面之所以无能为力,其原因在于组织中人们的学习方式。

传统的学习规范是单循环学习。实质上这种方式就是先把标准和业绩作比较,然后校正哪些不合需要的偏差。就要像恒温器那样,当室温低于或超过一定水平时,恒温器通过冷热空气来调节室内气温。在本书的第6篇中,我们可以学到更多的有关这类控制系统的知识。

但还有另一种组织学习,即双循环学习,这种方式对构成组织目标和组织政策基础的前提提出疑问。因此,仅仅指出背景标准的偏差显然是不够的,而且必须从一开始就对目标是否适当提出问题。

双循环学习确实存在于组织之中。遗憾的是,这种方式经常用来对付企业内外部环境出现的危机,甚至用来应付因主管改变而使组织出现的危机。显而易见,按投入的时间、精力和资金来看,这种学习的代价很大。尽管通过公开的信息沟通可以防止问题的

产生,但是就某一事件而言,可能因行动过于迟缓而不能生效,在有人提出问题之前,人们也可能因有所等待而成为无所事事。

那么,为了激励双循环学习,我们能够做些什么呢?通过研修班和实习班来教育组织成员,这不失为一种解决办法。但是,这种方法不可能有长期的效率,人们很可能故态复萌。较好的办法可能是发展构成双循环学习基础的前提。这就是说,要根据能够加以测试的可靠信息进行决策,这样,员工可以学会测试目标、政策和前提。在现实环境中的行为准则必然宣称要承担风险,为人公开坦率和信任他人,这全都是无可非议的。然而人们对他们自己所定的目标和政策的前提也必须加深理解。显然,在这样的环境中,自下而上的信息沟通增强了,由此,理应促成较好的决策和较高的组织营运效果。阿吉里斯认为,双循环学习仍处于初期阶段,有待于进一步测试。

## **信息沟通中的电子媒介**

主管人员已经研究过并且正在逐渐地运用改进信息沟通的各种电子设备。电子装备包括主机计算机、微型计算机、个人用计算机、电子邮递系统、电子打字机、汽车电话(可在车中打电话)以及你同办公室保持联系的无线电遥控装置。关于计算机对管理过程的所有阶段产生的影响,将同稍后提到的管理信息系统一并论述,这里仅仅概述一下。首先,让我们一般地提及一下无线电通讯问题,再具体地谈谈使用日趋增多的电话会议知识。

### **无线电通讯**

尽管电讯事业正在形成之中,有些公司早已采用种种方式,有效地利用了这种新技术。如:

大银行为其客户供应硬件和软件,以便让他们把资金转拨给供应商。

有些银行现在开展适用于个人的电话服务。

传真邮递服务保证在几小时内把一份个人文件传递到全国。

汽车公司同它们的供应商能保持密切联系,把供货需要通知后者,从而降低库存成本。

无线电通讯也能为“恰值其时”的库存制度提供重要的通讯线路。

航空公司和货运公司可以追踪公司设备方位所在,保持联络。航空公司预订机票制度有助于旅游日程的安排。

一家大型医药供应公司通过给医院采购代理人提供把供货订单直接输入计算机终端的机会,从而获得了竞争优势。

现在许多公司的数据库中都存有详尽的人事信息,包括业绩评估和员工事业发展计划。

正如你所知道的,无线电通讯有多种用途。但是,为了使这种电讯系统有效,技术专家必须不遗余力地认定主管人员和客户的真正需要,并设计有用的系统。现在,让我们再来看看新技术的特殊应用——远距离通讯会议。

## 远距离通讯会议

今天,诸如国际商用机器公司、美洲银行、休斯公司等已经使用远距离通讯会议。然而,各种系统名目繁多,包括音频系统,附有电视监视器上显示瞬象的音频系统以及实况电视系统。因而,你会发现,对“远距离通讯会议”难以下定义。总之,大多数人认为,远距离通讯会议就是有一批人运用带有影片或者仍用图片的声音媒介和电视媒介进行相互交流。

全景电视常常用于举行主管人员会议。这样,他们不仅能彼此听见,而且也能看到各自的表情或讨论某些看得见的陈列物。当然,这种信息沟通是很花钱的。可以交替使用声音系统和电视系统。在讨论技术时,这种信息沟通方法对显示图解和图表有用。

优点:远距离通讯会议有一些潜在的优点——可节约差旅费用和时间。有需要时,无需很早就制定差旅计划便可以举行会议。



这类会议方式可以频频地加以使用,例如,可用来改进公司总部和分散在各地区的分部间的信息沟通。

**缺点:**远距离通讯会议也有弊端。由于这种方法安排会议比较省事,有可能把会议开得过多,却没有必要。此外,由于这种会议方式运用很新的技术,使用过于频繁,设备容易受损。也许最重要的一点是,远距离通讯会议是对同别人面对面进行会晤的一种难尽人意的替代。尽管它有这些局限性,我们仍可以预期今后还会增加使用这种会议形式。

### **运用计算机信息处理**

今天,电子数据处理有可能处理大量数据并把信息供给大多数人使用。因此,人们能够相当经济地得到数据分析和及时地组织数据。但是决不要忘记:数据不一定是信息,信息必须让人们知道些什么。新式计算机上的图形能够进行直观地报告,显示了公司重要的信息。百事可乐饮料公司的主管不必从大量的计算机打印件中去挖掘,而是能够很快地从彩色地图上看出公司的竞争形象。有关计算机对经营管理的影响,我们将在第 21 章中作更多的论述。

## **讨 论 题**

1. 概要地说明信息沟通过程的模型,你在分析时,挑出一个信息沟通方面的问题,并运用该模型来确定造成问题的原因。
2. 列举传递信息的不同渠道。论述各种渠道的优点和缺点。
3. 可以采取哪几种自上而下的信息沟通? 论述一下你所熟悉的一家企业中哪些沟通方式最为常用,各种方式的有效性如何?
4. 自下而上的信息沟通有些什么问题? 你将会提出什么建议来克服这些困难?

5. 书面和口头沟通的优点和缺点各是哪些？你宁愿采取哪一种？在什么情况下采用？
6. 什么叫信息超负荷，你曾碰到过信息超负荷吗？你是怎样处理的？
7. 你是怎样聆听的？你怎样才能改进自己的聆听技能？

## 练习与活动步骤

1. 择取在家中或在工作时你所经历的某个情况，辨析你所看到或碰到的信息沟通问题。谈谈本章中的信息沟通模型是怎样帮助你找出问题的。
2. 到图书馆查阅那些能够顺利进行信息沟通的著名人士（如里根总统），议一下这个同信息沟通有关的特征。

## 案 例

### 案例 19 -1 海恩斯时装有限公司

乔伊思·海恩斯(Joyce Haynes)刚从大学毕业，就进入到她当总经理的父亲达德利·海恩斯时装有限公司工作。这是一家在新英格兰地区有 30 家妇女时装商店的连锁公司。50 年前，乔·海恩斯小姐的祖父创办了这家公司，凭借过去 20 年中她父亲和她祖父从事妇女时装及其买卖的魄力和知识，这家公司从康涅狄格州的哈特福德的一家商店发展到规模相当大而且有高额利润的连锁商店。达德利·海恩斯先生很像他的父亲。他知道他做了些什么和怎样去做。他为自己能够牢牢地控制着采购、广告业务和商店管理而自豪。他商店中的每个经理和公司的副总经理以及总部工作人员每隔一周在哈特福德同总经理会晤一次。在平时，海恩斯先生每星期都要用 2—3 天的时间巡视商店并同商店经理们一起工作。

然而,最令他烦恼的乃是信息沟通和激励问题。他感到,在他主持的会议上,所有的经理和工作人员都听得非常认真。不过从他们的所作所为来看,他开始怀疑他们是否听过或者是否认真听过他的讲话。他发现,他的许多政策并没有在商店中得到严格遵循。他往往不得不重写广告稿。一些商店的员工已经加入店员协会。他不断地听到一些他所不愿听到的话。其中有些汇报提出,众多的职员,甚至一些经理都感到,他们不知道海恩斯公司的意图是什么,并且相信,如果他们有机会在总部同海恩斯先生本人和副总经理沟通信息的话,可能会干得更出色。他对其总部的许多主管和商店中的大多数店员正在机械地工作,没有表现出真正的想象力和干劲非常反感。同时,他也关心公司优秀人才的流失,到竞争对手公司中去任职。

当他的女儿在他办公室担任他的特别助理时,他说,“乔伊斯,我对公司的前景非常担忧。很明显,信息沟通和激励机制是我所面临的两个问题。我知道你在校时学了一些管理课程。我已经听你说过信息沟通中的问题、障碍以及沟通技术等等;我已从你这里听到了诸如马斯洛、赫茨伯格、弗罗姆、麦克莱兰等之类的专家。你认为,这些人对激励问题极为精通。因此,我怀疑这些心理学代表人物是否熟悉企业经营,并且我认为,我也知道激励人们的因素主要是金钱,好的老板以及良好的工作环境,可是我怀疑你所学到的那些东西能否帮助我更好地进行信息沟通。我希望你能做到这一点,因为你在大学念书,这可花了我一大笔钱呢。你能提出些什么建议?”

1. 如果你是海恩斯小姐,你将如何回答你的父亲?

2. 你将怎样分析信息沟通中的问题,在此案例中你已经发现什么问题?

3. 当你所学到的激励理论和信息沟通理论可能应用于海恩斯时装公司时,你会怎样提出建议?你还想了解些什么?

4. 你怎样运用在本章中论述过的罗杰斯和罗特列斯伯格试验

来分析此案例？

## 案例 19-2 家电公司

在本世纪 30 年代,罗伯特·盖茨(Robert Gates)于底特律创办了一家收音机制造小厂。就从这家小厂发迹而成为雄踞全国的一家最大的收音机、电视机和同类产品公司,1965 年它的销售额达 3 亿美元,雇员 1.5 万人,10 个加工制造点。在该公司整个成长过程中,创始人保持了公司积极的、富有想象力的和主动进取的风格。公司在创办初期,每个主管和工人都认识盖茨,而盖茨也能叫出其中大多数人的名字。即使公司壮大到具有相当规模以后,人们也觉得他们了解公司创始人和最高层主管。这家公司从未有过工会组织,这个事实说明:同员工个人对公司怀有强烈的忠诚感,有着密切的关系。

但是,随着公司的繁荣和发展壮大,盖茨先生却担心公司正在丧失“小公司”精神;他也担心公司的信息沟通受到妨碍;公司员工不理解他的目标和哲学,因对公司其他部门从事的工作无知,而造成了大量无效的重复劳动,其结果是新产品的开发和市场营销活动都受到损失。同样,他还担心自己失去了同员工的接触联系。

为了解决信息沟通问题,他聘用了一个信息沟通主任并让他报告有关情况。在这两个人中,他们找到了其他公司正在使用的各个信息沟通手段并加以运用:如在每个办公室和分布全国的工厂安装公告栏;办了一份刊载大量影响各个经营点的公司新闻和个人新闻的生气勃勃的公司报;发给每个员工“公司实况”一书,提供关于公司的重要信息;公布定期的利润分配书;公司出面主办讲授信息沟通课程;在公司总部每个月举行一次由 100 名高层主管人员参加的例会;在名胜地区每年举行为期 3 天的、由 1200 名各层次主管参加的例会;以及为讨论公司事务而召开的大量特别委员会会议。

在付出了大量时间、精力和费用以后,盖茨先生感到失望了。

他发现在公司的信息沟通中的问题和小公司的感情依然存在着，而且他的计划执行结果看来并不足道。

1. 你认为盖茨先生为什么要失望？他是处于何种境地？
2. 你认为公司在信息沟通方面真正的问题是什么？
3. 为改进公司的信息沟通，你会提出什么建议？
4. 盖茨先生认为，沟通要解决存在在保持“小公司”精神方面的问题，你认为他的这种想法正确吗？

### 领导的主要原则或方针的概括

就管理的领导职能而论，可以把它概括为若干原则或方针。它们是：

“目标协调一致原则” 主管人员愈是能够把企业目标同员工个人目标协调一致，则这家企业就愈是有效果和效率。

“激励原则” 由于激励并不是一个单纯的因果问题，因而主管人员愈是周密地评析奖励结构，从情境和随机制宜的观点来看待奖励制度，并把它同整个经营管理系统结合起来，那么，一个激励计划就愈加会有效果。

“领导原则” 由于人们按照他们的看法，往往追随那些提供给他们满足其个人目标的手段的人，因此，主管人员愈是理解激励下属的因素是什么和这些因素又怎样对他们起作用的话，则主管人员在推行管理措施时愈能体现出他们对员工的理解。

“信息沟通的明确性原则” 当用一种语言来表述和以为接收者所能理解的方式进行传递时，信息沟通往往要求明确清晰。

信息发送者的责任在于系统地阐述信息，以便使接收者所理解。这一职责主要同书面和口头信息沟通有关，并指出必须对信息进行计划，对构成假设的前提进行说明，并运用公认的有效的书面和说话规则。

“信息沟通的完整性原则” 当书面、口头以及非语言信息和

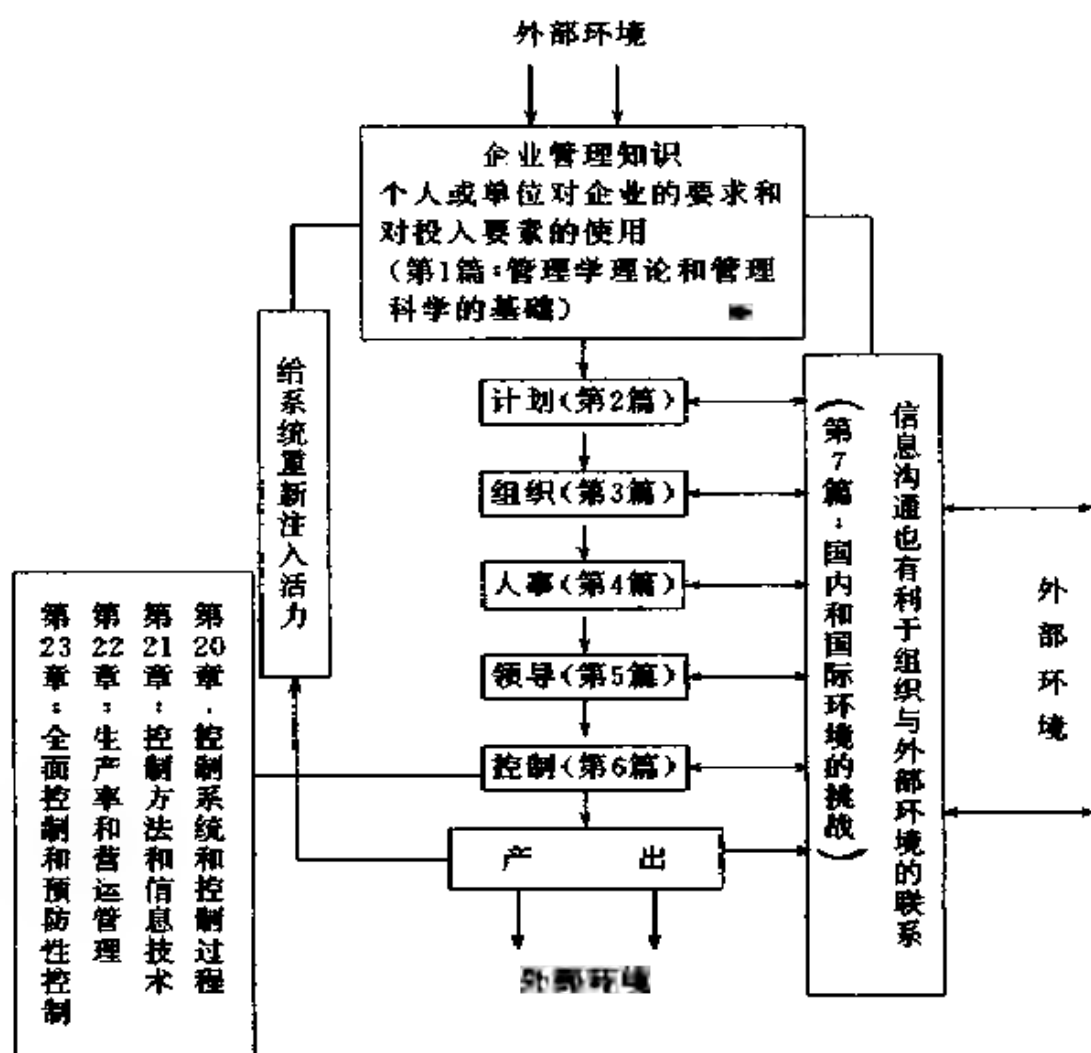
发送者的品德行为愈是完整一贯,则接收者对信息的接收程度就愈高。

“补充使用非正式组织的原则” 当主管人员利用非正式组织来补充正式组织的信息沟通渠道时,信息沟通就往往会更有效果。

非正式组织是主管人员必须加以接受的一种现象。不管信息真实与否,信息很快流经非正式组织,据此,主管人员应利用这种传递渠道来校正错误信息,并提供正式信息沟通渠道所无法有效传递和适当接收的信息。

# 第 6 篇

## 控 制



管理的系统分析法

## 第 20 章 控制系统和控制过程

### 【本章主要目的】

读完本章后,你应该能够:

1. 描述基本控制过程。
2. 列举和阐释关键控制点和标准。
3. 具体说明反馈系统的运用。
4. 证实由于反馈控制中存在时滞,所以即使是实时信息也解决不了所有的管理控制问题。
5. 证明前馈控制系统能使管理控制更加有效。
6. 列举并说明有效控制的必要条件。

管理工作的控制职能是从事于对业绩的衡量与校正,以便确保企业目标和为达到目标所制定的计划得以实现。计划工作与控制工作是密切相关的。事实上,有些管理学著者认为,这些职能是不可能分开的。然而,我们认为从概念上加以区分是明智的,所以在本书第 2 篇和第 6 篇中分别论述。还有,可以把计划工作与控制工作看成是一把剪刀的两刃;没有任何一刃,剪刀也就没有用了。没有了目标与计划,也就不可能控制,这是因为必须要把业绩同某些已规定的标准相比较。

控制工作是从总经理到监督人员的每个主管的职能。有些主管人员,特别是低层次的主管人员忘记了:实施控制的主要职责是搁在每名负责执行计划的主管人员肩上。这是偶然由于上层主管人员的权限及其相应的职责所致,便过于强调最高层和上层部门的控制,乃至人们以为低层部门的控制就不大需要了。尽管主管人



员所负责的控制范围各不相同,但各个层次的主管都负有执行计划之职责,因而控制是每个层次管理部门的一项主要管理职能。

虽然管理学文献中常常肤浅地论述控制工作,但乔瓦尼·B·吉廖尼(Giovanni B. Giglioni)和阿瑟·G·贝迪安(Arthur G. Bedeian)却认为在下列领域中存在可贵的知识积累,如控制概念、控制过程、控制系统特征、控制中所碰到的问题和从中吸收的教训、各种控制模型和控制技术,以及有成效的控制原理。在第6篇中,我们将论述所有这些论题,以及其他诸如管理信息系统和生产管理、作业管理的手段。

## 控制的基本过程

对于现金、办公程序、士气、产品品质或其他事项所采用的控制技术和系统实质上都是相同的。不论在什么地方,也不论控制的是什么,控制的基本过程都包括三个步骤:(1)确定标准,(2)对照这些标准衡量业绩,(3)纠正偏离标准和计划的情况。

### 1. 确定标准

由于计划是主管人员设计控制工作的准绳,所以从逻辑上说,控制过程的第一步总是制定计划。然而,由于计划的明细度和复杂性都不一样,并且主管人员通常也不可能事事过问,所以就得制定具体标准。按照定义而论,所谓标准即是考核业绩的尺度。它们是从整个计划方案中选出用以衡量业绩的计算单位,这样就可给主管人员一个信号,使他知道事情的进展状况,而他也不用过问计划执行过程中的每个步骤了。

有许多种标准。其中最佳的即是可考核的指标或目标,这在目标管理的论述中已经提及(请参阅第4章)。你将学到关于标准的更多知识,特别是下一节中所指出的在关键点上发生偏差的情况。

## 2. 衡量业绩

尽管这种衡量方法并不总是行得通,但这个按标准衡量业绩的方法是以有预见为依据的,可以事先察觉偏差并采取适当措施避免偏差,是合乎理想的做法。一名精明而有远见的主管,有时能够预见到脱离标准的偏差。缺乏这种能力的,则无论如何也应该尽早揭示偏差。

如果标准制订得当,又有确切地评定下属人员工作的手段,则对实际业绩或预期业绩的评价就相当容易了。但有许多活动难于制定准确的标准,也有许多活动难以衡量。对大批量生产的产品,规定其工时标准,这是十分简易的,同样,按这些标准衡量业绩也很简易。但如果是客户定做的产品,由于其标准难以制定,则业绩的评定可能是一件麻烦事。

此外,工作的技术档次低,不仅难以制订标准,而且也难以评价。例如,对财务副总经理或产业关系部(即劳资关系部——译者著)主任的控制工作就不易评价,这是因为明确的标准难以制订。这些主管人员的上司就往往凭借含糊的标准来衡量,诸如企业财务状况是否正常、工会的态度如何、有无罢工、下属的工作热情与忠诚感如何、同行业所表示的赞佩以及这个部门的全面成就(对此往往以未遭失败的根据来反证)。同样,上司的衡量结果也往往是含糊不清的。同时,如果这个部门看来是以合理的成本作出了预期的贡献,并且也没有犯下太多严重的错误,如果以可衡量的成就来证明该部门管理是健全的话,则对之作一个笼统的评价也是可行的。问题是在于,对不是在装配线、车间或计算机上的工作进行控制,这便成为更加复杂,往往也是更加重要的任务。

## 纠正偏差

假如所定标准反映了组织结构中各种不同职位的要求,那么,按这些标准衡量业绩,也就便于纠正偏差。主管人员根据委派给个

人或群体的任务确切地知道必须在何处采取纠正措施。

可以把控制看成是整个管理系统的一个组成部分,并且也可把控制同其他管理职能结合起来,这就有必要纠偏。主管人员可以重新制订计划或调整他们的目标来纠偏(这是运用改变航道的原理)。他们也可以运用组织职能重新委派职务或明确职责,以此纠偏。他们还可以采用增加人员,更妥善地选拔和培训下属人员,或是最终解雇、重新配备人员等办法来纠偏。此外,他们也可用更高的领导——如作出更充分的职务说明和更富有效果的领导方法——来纠偏。

## 关键控制点和标准

标准是衡量实际业绩和预期业绩的尺度。对一项简单的经营活动,主管可以通过其亲自仔细观察所做的工作来实行控制,然而在大多数经营活动中,就不可能做到,这是因为经营活动的复杂性所致。再说,事实上一名主管整天所做的工作远不止亲自观察业绩而已。主管必须选出一些有待特别注意的控制点,然后对之观察以确保整个经营活动按计划进行下去。

选择的控制点应当是关键性的,这有两种含义,它们或是经营活动中的限制性因素,或是明显有利的因素(不论是否制定了计划)。有了这类标准,主管人员便能掌管一大批下属,从而扩大管理幅度,达到节约成本和改善信息沟通的结果。选择关键控制点,这是一条比较重要的控制原则,表述为:从事有效的控制,就需要注意那些对按照各种计划评价业绩时有关键意义的因素。

然而,由于不同的企业和不同的部门的特殊性,有待衡量的产品与服务的种类繁多,以及有待执行的计划方案多得不可胜数,所以不存在可供所有主管人员使用的专门的控制一览表。与此同时,在控制方面已经使用一些关键点标准。但所有主管人员仍然必须使他们的控制和控制标准与他们个人的需要相一致。

## 对选择关键控制点的提问

选择关键性控制点的能力乃是一项管理艺术,因为健全的控制取决于关键点。就这一点而言,主管人员必须自问这样一些问题:什么是能最佳地反映我部门的目标?当没有符合这些目标时能最佳地向自己表明情况的是什么?能最佳地衡量关键点偏差的情况的是些什么?向主管报告谁应对哪些失误负责?哪些标准最省钱?经济适用的信息标准是什么?

## 关键点标准的种类

许多计划方案的每项目标,每个目标,这些方案的每种活动,每项政策,每项规程以及每种预算,都可成为衡量实际业绩或预期业绩的标准。但在实际上,标准大致有以下几种:(1)实物标准,(2)成本标准,(3)资本标准,(4)收益标准,(5)计划标准,(6)无形标准,(7)指标标准,以及(8)作为策略控制点的策略计划。

### 1. 实物标准

实物标准都是非货币衡量标准,在耗用原材料、雇用劳力、提供服务及生产产品的操作层次中通用。这些标准反映了诸如每单位产出工时数、生产每马力所耗燃料磅数、货运的吨英里数、单位机器台时的产量、每吨铜的电线英尺数等等数量标志。实物标准也可反映品质,诸如轴承的硬度、公差的精密度、飞机的爬升高度、纤维的强度,或颜色的牢固度(即不褪色)等。

### 2. 成本标准

成本标准都是货币衡量标准,像实物标准一样,通用于操作层次。这类标准是把货币值加到经营活动的成本中去。广泛使用的成本标准如有:单位产品的直接成本和间接成本、单位产品或每小时的人工成本、单位产品的原材料成本、工时成本、每架飞机预订费、每美元或单位销售额的销售费用,以及每英尺钻井成本等。

### 3. 资本标准

资本标准有多种,这全是以货币衡量标准应用于实物而形成的。这些标准同投入于企业的资本有关,而同营运资本无关,所以它们主要是同资产负债表有关,而同损益计算书无关。对于新投资和综合控制而言,使用得最广泛的标准也许是投资报酬率,典型的资产负债表会揭示其他资本标准,诸如流动资产与流动负债比率、债务与资本净值比率、固定投资与总投资比率、现金及应收帐款与应付帐款比率、票据或债券与股票比率以及库存量与库存周转量比率等等。

### 4. 收益标准

把货币值用之于销售量即为收益标准。它们包括如每辆公共汽车乘客英里的收入、每名顾客的平均销售额、在既定市场范围内的人均销售额。

### 5. 计划标准

主管可能奉命编制一个可变动预算方案,一个正式实施的新产品开发计划或一个改进销售人员素质的计划。在评估计划的执行业绩时,虽然难免运用一些主观判断,但也还可以运用时间安排和其他因素作为客观判断标准。

### 6. 无形标准

比较难以确定的是既不能以实物又不能以货币来衡量的标准。主管人员能用什么标准来测定公司分部采购代理人或人事部主任的才干?主管能用什么标准来确定广告计划是否符合短期目标和长期目标?怎样确定公共关系计划是否取得成功?监督管理人员是否忠诚于公司的目标?办公室人员是否精明机灵?由上述问题可见,要确定以既是明确定量又是明确定性为目标的标准,是困难的。

在企业中有不少无形标准,部分原因在于没有充分研究过超出车间、地区销售营业所、发货仓库或会计部门层次上的构成预期业绩的内容。也许,一个更为重要的原因是,在业绩中涉及人际关

系,例如涉及基本操作层之上的人际关系时,要衡量何谓“良好”、“有效果”或“有效率”,那是十分困难的。心理学家和社会关系计量学家提出了测试、调查和抽样方法,这才有可能探索人的态度与动力。但对人际关系的许多管理控制必须继续以无形标准、设想判断、反复试验法,甚至必要时以纯粹的预感为依据。

#### 7. 以指标为标准

一些管理较出色的企业目前的倾向是,要在每一层次的管理部门建立可考核的定性指标或定量指标,无形标准的用处日益减少(虽说仍然重要)。在复杂的计划工作和主管人员本身的业绩方面,他们发现,经过研究和思考,有可能确定一些指标作为业绩标准。定量指标固然有可能采取上文概述过的各类标准,而定性指标的规定意味着标准领域内的一个大发展。例如,假使地区销售营业所的计划清楚地表明,包括了诸如按照一份专业性计划来培训售货员的内容,则这份计划及其本身特点也就提供了若干倾向于客观的,所以也就是“有形”的标准。

#### 8. 作为策略控制点的策略计划

关于策略计划已经有了大量论著,但相对而言,策略控制却鲜为人知。一本有关这个论题的新著把策略控制视为策略控制点上的系统监控,也是以这种监控估计为依据来修改组织策略。按照本书作者的观点认为,计划与控制两者密切相关,因此,策略计划需要策略控制。况且,由于控制有利于对预定业绩同实际业绩作比较,所以也就提供了学习的机会,进而又提供了组织变革的基础。最后一点,通过策略控制的运用,人们不仅洞悉组织的业绩,而且通过监控环境也洞悉不断变化之中的环境。

### 作为反馈系统的控制

管理控制的基本过程,实质上与存在于物理系统、生物系统和社会系统中的基本过程是相同的。许多系统通过指明脱离标准的

偏差和引发变革的信息反馈来自自我控制。换言之，各类系统运用他们一些能量来反馈信息，借以按标准比较业绩，并发起纠正措施。一个简明的反馈系统图列于本书第3章中（参见图3-2）。

管理控制通常被看成是类似于普通的家用恒温器所具有的反馈系统，在图20-1中我们能够清楚地看到管理控制的反馈过程。这个反馈系统把控制不单单是看成确定标准、衡量业绩和纠正偏差的工作，而是持有更为复杂并更切合实际的见解。主管人员是要衡量实际业绩，把业绩与标准相比较，还要辨析偏差。但是，为了要作出必要的纠正，他们必须制订一个纠偏措施方案并加以执行，以便达到预期业绩。

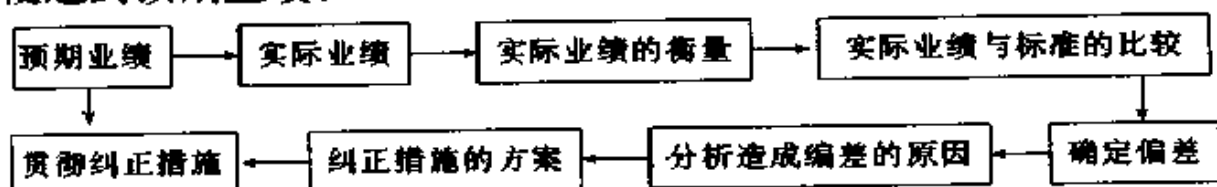


图20-1 管理部门控制反馈回路图

### 透视：反馈系统的实例

蒸汽机调速器是一个简单的机械反馈系统，换言之，这是一个信息控制反馈系统。为了要控制在不同负荷条件下的发动机转速，使球体转动起来。当速度加快，离心力使得这些球体产生一种外向推力，这种力转而传递要求减少蒸汽压力投入的信息，于是降低蒸汽机转速。当速度降低时，就产生相反的效应。同样，在人体中，也有一些反馈系统控制了体温、血压、运动神经反应以及其他身体条件。另一个反馈的例子是用期中考试办法给学生评分。无疑，这个办法给学生提供了他们的学习成绩的信息，如果成绩不怎么令人满意的话，这就发送了一个建议加强学习的信号。在社会系统中，除了所管理的正式组织之外，也可找到反馈。假如棒球队社会系统中，有这样一些准则，三次迎击投手所投的球，不中退场；也可以延续打至第七盘，实际上这是因为有了要纠正移位的信息才能做到。

## 实时信息与控制

随着计算机的使用和数据的电子收集、传送和储存的应用,带来了一个令人有兴趣的进步,即是实时信息系统的开发。实时信息就是事情一发生就出现的信息。在许多营运活动中,以各种手段来取得实时数据在技术上是可能的。多年来,一些航空公司已经把航班次、飞行线段(例如由洛杉矶到纽约)和日期输入记忆系统,就能获得机上空座资料并立即答复能否订座的信息。超级市场和百货公司配备了供营业使用的电子收款机,它能立即把每一笔销售额输入数据储存中心装置,在那里也能及时取得库存、销售额、毛利额以及其他数据。一名工厂经理也能拥有这一系统,随时报告诸如生产进度、累计工时以及某项产品是否及时完工等方面所反映的生产计划执行状况。

有些人把实时信息看成主管人员在重要业务领域中取得实时控制的一种手段,换言之,即在控制信息的同时,又产生影响及显示对计划的偏离。但是,参照图 20—1 所示的管理控制反馈回路可知,除了最简单的和最异常的例子外,实时信息不可能做到实时控制。在许多管理领域中,有可能收集衡量业绩的实时数据,在许多情况下,也有可能把这些数据同标准比较,甚至可能找出偏差。但是分析偏差产生的原因,制订纠偏方案以及实施这些方案都会是一些耗费时日的任务。

例如,可以质量控制而论,可能要花费相当长时间去查明何以造成工厂废品的原因,还可能要花更多时间去实施纠偏措施。又以比较复杂的库存管理为例,特别是在制造业公司中,库存物品有许多种:原料、零部件、在制品和制成品,纠偏时间可能非常长,一旦获悉库存量太高,采取措施压低库存至所要求的水平,就可能要花几个月的时间。这种情形与大多数管理控制问题相一致,即时滞是不可避免的。



但这并不意味着及时衡量业绩的不重要。主管人员愈早知悉他们负责的业务活动与计划不一致,那么,他们就能愈快采取纠偏措施。但总有这样一个问题:即节省几天时间是否抵得上为收集实时数据所花的费用。像以航空公司业务为例,这样做往往是值得的,因为机舱座位定座的现成信息,对为乘客服务和使机舱满座关系重大。但是,在一家生产某种重点国防设备的大型国防生产企业中,拥有高度精密的控制信息系统,却很少有实时信息。即没有此种计划,据认为收集实时数据的好处也抵不上所支付的费用,因为纠正偏差的过程耗时太长。

## 前馈控制

在管理控制过程中的时滞表明,如果是要控制有效的話,则控制必须是以未来为取向。时滞的存在表明,仅用一个系统的输出作为反馈,并以衡量这种输出作为控制手段是有问题的。时滞也表明,来自会计报表的历史性数据的缺陷。这类历史数据的难点之一是,企业主管在11月读到的报表所反映的是企业10月间的亏损(甚至是9月的),而亏损却起因于7月间所做的事项。为时已晚的信息仅是令人扫兴的历史事实而已。

主管人员所需要的有效控制系统是这样的:在他们及时采取纠偏措施时,就告知信息,告知他们如现在不采取行动,就会出问题。一个系统的产出反馈对于良好控制而言尚嫌不足。这类反馈充其量是事后分析,而对于过去的事实是没有人能够改变的。

面向未来的控制实际上大都受到忽视,其主要原因在于主管人员为了达到控制目的而十分依赖会计和统计数据。可以肯定,在缺乏任何展望未来的手段的情况下,根据过去就是一系列事情的开端这一有问题的前提,有历史资料参考总比没有参考来得好些。

## 面向未来的控制方法

所说忽视面向未来的控制,并不意味着无所作为。许多主管人员常用的一个方法就是利用最新获得的信息从事仔细和反复的预测,把预测同预期目标作比较,并促成计划的修订,从而把预测做得更为切实。例如,某公司所做的一项销售预测表明,销售额将下降至比预期更低的水平,此时此刻,主管人员可以制定广告、促销或推出新产品的计划,借以改进销售预测。

同样,大多数工商企业和其他事业单位的主管,在仔细筹划可动用的资金额以满足需要时,都在从事面向未来的控制。比如,几乎找不出这类企业,它们自以为精明,要等看到5月中下旬的报表时,才能查明它们的银行存款是否足以支付4月间签发的支票。

现在采用的一个较佳的面向未来的控制方法,就是将在第21章中论述的、以计划评审法(PERT)网络为代表的网络计划法。这种计划和控制方法能使主管人员看到在诸如成本或按时交货等方面如果不马上采取措施,便会产生一些问题的后果。

## 工程系统中的前馈控制

近几年来,特别是在化工和电气工程系统中,工程技术人员已设计出一套前馈控制系统。例如,人们发现,水同某种化学制剂混合过程中需要保持恒温,而由于水的使用量起伏不定,出水口测量水温保持恒温控制便难以奏效。因之,工艺工程师设计了一套系统,能够预测到不同的需要水量,从而在流经出水口之前就能控制水温。

## 人体系统中的前馈控制

十分有趣的是,我们发现不少人体系统中的前馈控制的实例。例如,一个驾车者想要保持在上山坡时的一定速度,通常不会等到速度表显示速度下降后才去踩加速器。相反,驾车者懂得山坡表示

系统中干扰车速的一个变量,就能在速度下降前踩加速器来纠正这一变量。同样,猎人总是瞄准一头鸭飞行的前方,以便纠正射击与希望击中的目标之间的时滞。

## 前馈系统与反馈系统

简单的反馈系统衡量一次运行过程的产出,再将其衡量结果反馈回系统或将纠正措施反馈回系统的投入方面以取得预期的产出。由于纠正过程中的时滞,就大部分管理问题而论,简单反馈系统便不尽如人意了。前馈系统监测则进入运行过程中的投入,以此确定投入是否符合计划,如果不符合,就要改变投入或运行过程,从而取得预期结果。

前馈系统与反馈系统性质的比较,已图示于图 20—2。

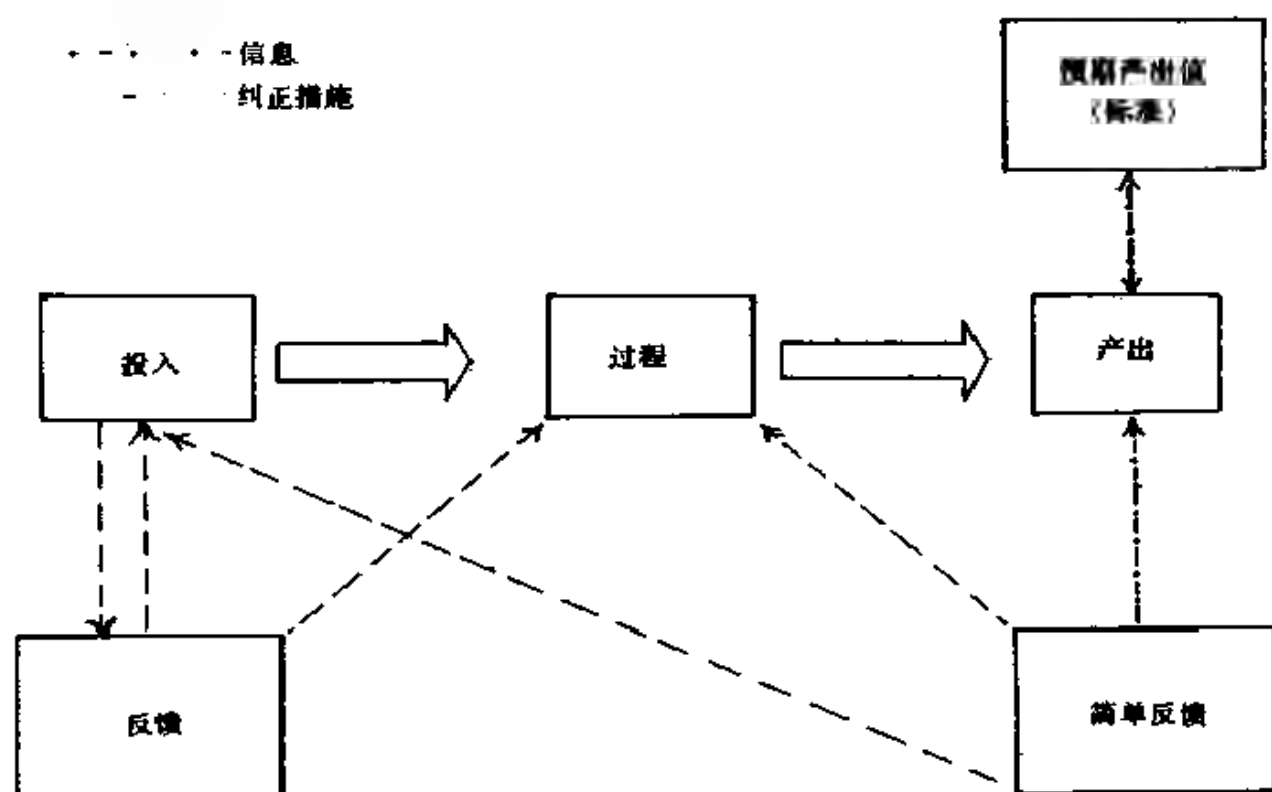


图 20—2 简单反馈与前馈系统

从某种意义上说,前馈系统实际上是一种反馈系统。这种说法是对的,但该系统的信息反馈是在投入一端,因而投入未受影响前就加以纠正。还有,没有人会否认,即使有了前馈系统,主管人员仍想要衡量系统的最终产出,这是因为谁也无法指望工作完美无缺足以确保最终产出总会完全符合预期目标。

## 管理中的前馈系统

为了使你对管理控制中的前馈系统有所了解,我们可以看一下现金与库存计划系统的例子,图 20—3 和图 20—4 就包含这方面的内容。

在现金与库存计划及控制流程图上所表明的,即是已经稍加简化的投入变量示意图。它指明,如果主管人员要对现金或库存进行有效控制,就必须把两者都看成是有相互作用的系统。我们能够看到现金系统或库存系统中,某些变量起着相互作用,不论是对现金或库存,有的变量起反面作用,有的起正面作用。

此外,如果系统中的变量及其对运行过程的影响能得到精确的描述(每个企业都应设计同其实际情况相适合的自己的系统),那么,任何脱离计划投入的偏差都有可能造成不符合计划的产出,如果不及时采取某些措施的话。例如在库存模型中,如果进货量大于计划,或者如果工厂使用量出现低于计划数量的情况,而假如不采取纠正措施的话,这都会造成高出计划的库存量。不言而喻,要使前馈控制发挥作用,就必须认真地监控投入。

在最佳的前馈控制方案中,这种投入变量构成的系统模型应包括那些大大影响关键性变量的因素。例如,进货量会增加库存量,但进货量当然取决于订货量,而订货量又取决于其他因素。

前馈控制系统看来是相当复杂的。但是,至少就一些主要的问题而论,如要确定系统的投入变量,把这些变量看成为一个有相互作用的系统,以及把这模型计算机化,应该说不难的。至于说到收集有关投入的信息,以及定期测定它们对预期最终结果的影响,

也应该说是容易做到的。当然可以说,从前馈系统对有效的管理控制的重要性来看,下功夫做好这项工作不算是太大的麻烦。

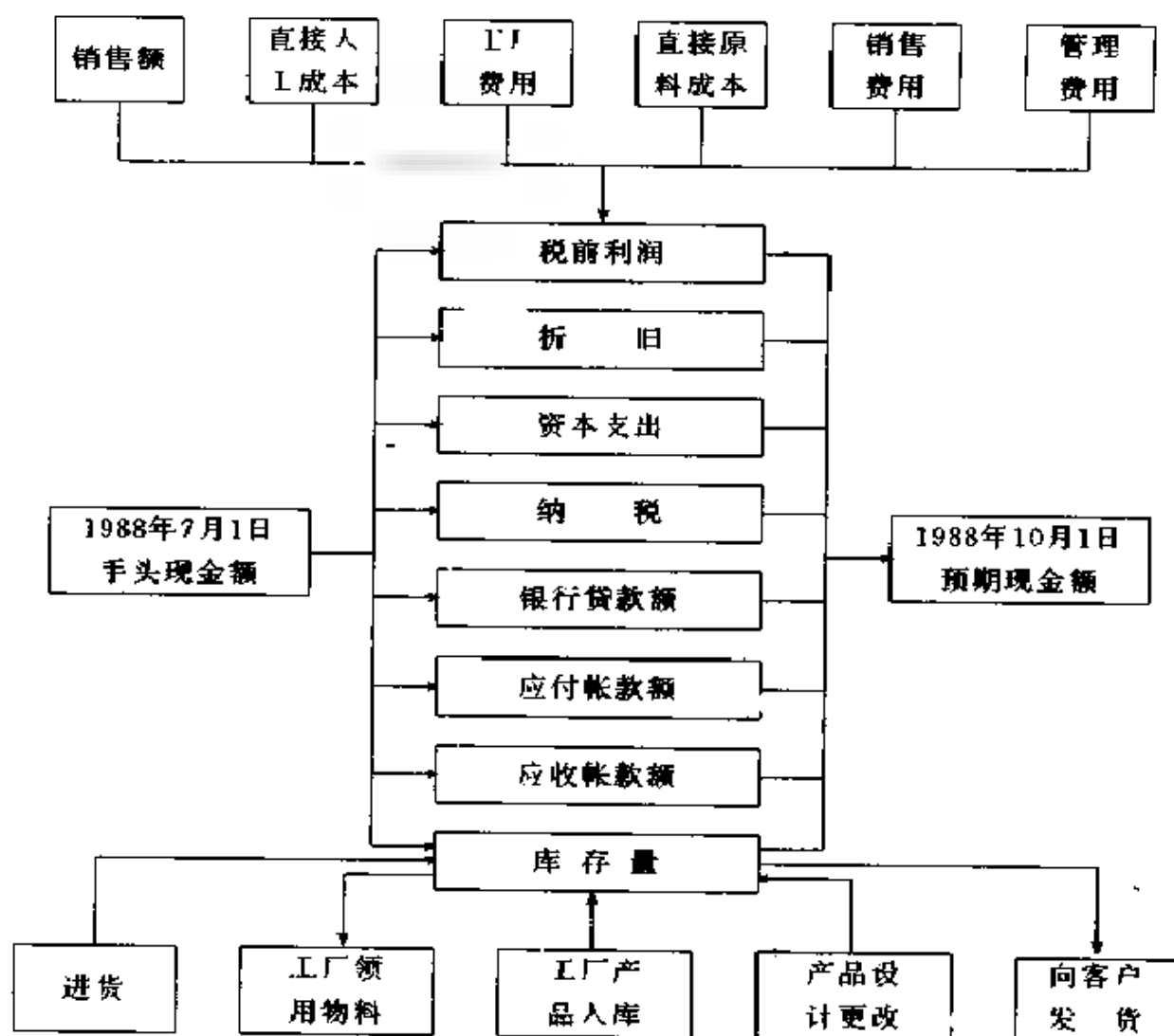


图20-3 现金前馈控制的投入系统

在整个前馈控制系统中,有一个问题,即是必须注意工程师所说的“干扰”因素。这些因素在投入模型中未加考虑,但它们对系统和最终结果都可能影响。显然,在模型中,把所有可能影响方案实施的投入变量都考虑进去,这是不切实际的。例如,某家公司长期以来拥有足够的银行贷款以供融资之需,不一定会把往来银行突然紧缩信贷的可能性作为一个变量置于投入系统。或者某大主

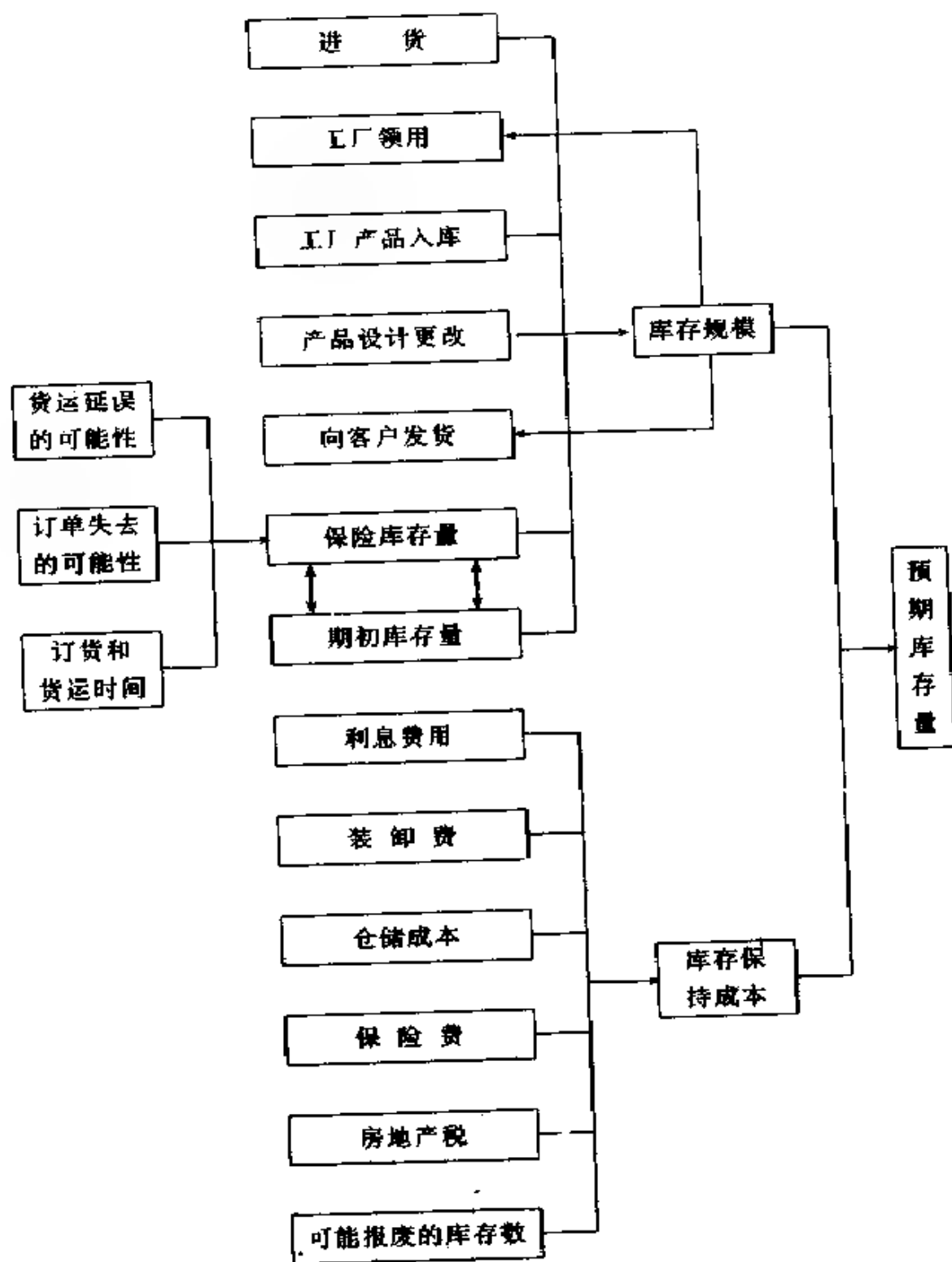


图20-4 库存前馈控制的投入系统

顾或供应商的破产,这都可能是未预料到的和无法计划的投入变

量。由于无法计划到的事件不时发生,并且它们会搞乱预期产出,所以,有了监控正常投入之外,还必须辅之以警惕和注意到那些异常的意料不到的“干扰”因素。

### **前馈控制的必要条件**

一个可操作的前馈控制系统的必要条件概括如下:

1. 要对计划 and 控制系统作彻底的认真的分析,并识别较为重要的投入变量。
2. 为这个系统制定一个模型。
3. 注意保持该模型的更新,换言之,应经常检查模型,以便了解已确定的投入变量及其相互关系是否仍能反映现实情况。
4. 经常收集投入变量数据并把它们输入系统中去。
5. 经常评定实际投入数据与计划投入数据的差异,并评估这些差异对预期最终结果的影响。
6. 采取措施。像其他计划与控制技术那样,前馈控制系统充其量是要向人们显示某些问题的存在;不言而喻,人们也必须采取措施来解决这些问题。

### **有效控制的必要条件**

所有精明的主管人员都想要有一个充分而有效果的控制系统来协助他们确保一切按计划行事。但有时未必认识到主管人员所采取的控制方法必须按具体任务和预计的对象来设计。虽说控制的基本过程和基本原理都是普遍适用的,但实际使用的控制系统需要专门设计。

诚然,我们可以说,如果要使控制系统运转起来,就必须按具体情况来设置。简言之,控制系统必须是同计划和职位相适应,同各个主管及其个性相配合,同效率和效果的需要相符合。

## 控制同计划和职位相适应

所有控制技术和系统都应反映所制定的有待实施的计划。每项计划、每种和每个方面的业务活动都有其独特之处,主管人员所需要的信息是:能告诉他们所负责的计划的进展状况如何。无疑,观察营销计划进展状况和检查生产计划的执行状况所需要的信息是很不相同的。

同样,控制应该同职位相适应。主管制造部门的副总经理所要做的工作肯定不同于车间主任的工作。销货部门与财务部门的控制也各不相同,这两个部门又不同于采购部门的控制,小企业需要的一些控制方法不同于大型企业的方法。控制的实质强调这一事实,即控制的设计愈是能反映并同计划的特性及组织结构相适应,则愈能有效地为管理的需要服务。

某些控制技术,诸如预算、标准工时与成本以及其他财务比率等,在许多不同的情况下都得到了普遍的应用。然而这些得到广泛使用的技术在任何既定情况下并非完全适用。主管人员必须始终意识到他们的计划和业务活动中需要控制的关键因素,他们还必须使用适宜于这些因素的控制技术和信息。

控制还应反映组织结构。组织结构作为阐明企业内人员的任务的主要手段,它要表明谁对计划的执行和产生脱离计划的偏差负责。因此,控制必须反映组织结构状况,愈是仔细设计控制,以便反映出组织中承担活动的职责所在,则愈能使主管人员纠正背离计划的偏差。例如,如果产品成本不按制造部门组织结构加以累计,如果每个工厂厂长和车间主任不知道本部门某项产品的成本,则实际成本超出了规定界限,而还不知道究竟是由哪一名主管来对此负责。幸运的是,成本会计师已经确认把成本数据同组织结构相联系的重要性。目前,在工业部门中的一般做法是,设置成本中心,提供适用于每个主管及其职责的数据资料。



## 控制应与个别主管相适应

控制也必须适合各个主管人员。当然,控制系统和信息都是为了有助于各个主管履行其控制职能。假如这种系统不是一名主管所能理解和愿意理解的话,则就没有用武之地了。实际上,无论是人们不能理解一种控制技术或控制信息,还是不愿意去理解,都无关宏旨。不论是哪一种情况,这就是不理解。人们对不能理解的,就不会信任,而对不信任的,就不会去使用。

有些人,例如某些统计员和会计师,他们喜欢复杂的数据报表或者庞大的计算机打印件所传送的信息。在这种情况下,那就让他们采用这种形式来传送信息。另外有些人喜欢图表形式,果真如此,则不妨让他们利用这种方式来传送信息。还有极少数人,比如科学家和数学家,喜欢采用数学模型方式,那么,也应该让他们这么去办。据说有时,如果人们不理解以其他方式提供的他们所需要的信息,那么,我们可以考虑用连环漫画形式来提供。重要的事情是使人们获得他们所需要的、理解的和会使用的信息。

上文说过,信息应满足理解的需要,这点对控制同样适用。即使相当聪明的人也可能被专家的某些高级技术弄得“迷失方向”。

一些高水平的计划和控制技术,如变动预算或网络计划之类的方法,在实际应用中不能奏效,只是因为控制系统既不被使用者所弄懂,又过于复杂而用不上。这方面的专家一定不会对别人炫耀他们是何等的内行,而是宁愿去设计一种使人们易于理解而会使用的系统。如果我们从一个相当粗陋的系统能取得80%的效益的话,那么,这个系统远比一个更为完善而难以使用的得不到任何好处的系统有价值。

## 控制指出关键点上的例外情况

使控制满足效率与效果的需要的最重要方法之一是,要确保设计的控制系统能指明例外情况。易言之,主管人员可使用以由来

已久的例外原则为依据的控制系统,着重关注计划执行方面的例外情况,并查出需要他们注意的一些地方。

但仅仅注意例外是不够的。有些偏离标准的情况无关紧要,而另外一些偏差却意义重大。某些方面的细小偏差也许比其他方面较大的例外情况有更大的影响。例如,一名主管也许对办公室人工成本超出(偏离)预算 50%而感到关切,但如果邮资费用超出预算的 20%,他对此也许不会担心。

因此,在实际工作中,例外原则必须同控制关键点的原则并举。仅仅注意例外情况是不够的,我们还必须注意关键点上的例外情况。主管人员愈能把控制工作集中于例外,他们的控制愈加有效,此话不假。但最好还是按照这一事实来考虑上述原则,即有效的控制要求主管人员首先注意那些最为重要的事项。

### **控制的客观性**

管理必然带有许多主观成分,但对一名下属人员的工作是否良好,不应不切实际地加以主观评定。只要是凭主观来控制的地方,主管人员或下属的个性都会影响对业绩的判断,弄得不怎么确切。但如果,特别是在通过定期评审不断更新业绩标准和衡量业绩方法的情况下,人们在解释对他们业绩的控制时就难了。控制客观性的要求可以概括如下:有效的控制需要有客观的、准确的和适用的标准。

### **控制的灵活性**

面对已更改的计划,出现了预见不到的情况或在遇到彻底的失败,控制职能仍应发挥作用。尽管出现了计划的失败或者对计划作了意料不到的更改,如果仍要保持有效控制的话,则控制系统必须具有灵活性。

灵活控制的必要性是容易加以说明的。一个预算系统可以预计一定数量的经费,并授权主管人员在此经费标准内雇用劳动力

和采购原材料及服务。在通常情况下,假使预算是以一定的销售额预测为依据的话,那么,如果实际销售量大大高于或低于预测,这个预算也就变得毫无意义了。由于在这类情况下,预算缺乏灵活性,因而在有些公司中预算制度蒙受了恶名。毋庸置疑,人们需要的控制系统是既会反映销售量变化,又能反映其他方面偏离计划的情况。这种灵活性的要求可由灵活的变动的预算来提供。对于这方面内容,我们将在第 21 章中谈到。

### **把控制系统同组织气氛相匹配**

任何控制系统或技术都必须适合组织气氛,这样才能实现最有效的控制。例如,在一个员工享有相当大的自由并能参与管理的企业组织内,采取一个严格的控制系统,其结果大大违反员工意愿以致注定它要失败。另外,如果下属人员是由允许员工稍为参与决策的主任所管辖,则采取一种一般化的随意的控制系统,也难于取得成功。凡参与管理的要求不强或不习惯于参与管理的员工,都希望有明确的业绩标准和衡量业绩的方法,还要求得到具体指示。

### **控制的经济实用**

控制的效率必须同控制费用相当。虽说这个要求简单,做起来却常常碰到困难。一个主管难于确定某个具体控制系统是否值得,也难于查明其费用多少。是否经济是相对的,因为控制的效益随业务活动的重要性大小、业务的规模大小,在不存在控制情况下可能引起的费用以及控制系统可能作出的贡献大小而有所不同。

控制系统的限制性因素是它的费用问题,因而,这个问题在很大程度上决定了主管人员只是在他们认为重要的业务领域中选择一些关键因素来加以控制。如果控制系统适合企业的工作任务和规模,那么,它也许是合算的。大型企业的规模经济之一,即是它能够负担费用高昂的和精心设计的控制系统。然而在大型组织中,往往由于问题成堆、计划的范围比较广泛、计划的协调有困难、还有

管理部门的信息沟通糟糕等等,所以需要代价昂贵的控制系统,以致它的总体效率就比不上小企业的松散控制的效率。控制技术与方法能够以最低的费用来揭露造成实际偏离计划的原因或有可能偏离计划的原因,则它们就是有效的。

### 导致纠正措施的控制

一种适宜的控制系统应能揭示何处发生失误,谁对失误负责,并能确保采取纠正措施。只有通过适当的计划工作、组织工作、人事工作和领导工作来纠正脱离计划的偏差,才能证明控制系统的正确性。

## 讨 论 题

1. 人们常常认为计划与控制是一个系统,也有人常常把控制称之为系统,这两种看法说明了什么?这两项表达都可以成立吗?
2. 为什么说凭实时信息不足以实施有效的控制?
3. 什么叫前馈控制?为什么它对主管人员有重要作用?除了本章中所举的现金与库存控制的实例之外,你能否提出有哪些业务领域也可以使用前馈控制?
4. 如果请你为一家公司制定一个“切合公司”的控制系统,你将会怎么办?你还需要了解些什么情况?
5. 为你希望行使有效控制的并且你也感兴趣的业务领域制定一套标准。

## 练习与活动步骤

1. 运用本章所论述的反馈和前馈控制,设计一项控制系统,用来衡量你在课程作业方面所取得的进步。

2. 同两位主管晤谈有关他们公司所采用的控制。你能否确定可以正确衡量业绩的一些标准？怎样按照标准来衡量业绩？又怎样及时汇报偏差情况？如果查到了偏差，则在特定情况下将花费多长时间来纠正？

## 案 例

### 案例 20—1 卡帕公司

当财务副总经理乔治·豪斯(George House)和总会计师海伦·罗宾斯(Helen Robbins)走进卡帕公司董事长、最高层主管阿德里亚安·巴恩斯(Adrian Barnes)的办公室时,就碰到了这位公司的最高层主管大发雷霆,他吼叫道:

“为什么有人不把情况向我报告,为什么我不能知道这里的工作进展情况?为什么把我蒙在鼓里?没有人向我汇报过这家公司的情况究竟怎样?在公司的问题没有变成危机之前,看来我决不会听到有谁向我提出我们的问题的。从今天开始,我要求你们两位设计出一种使我能够信息灵通的系统,并且还要求知道第二天你们将干些什么。即使我要对这家公司负责,但我对必须知道的事情却一无所知,我也得要滚蛋。”

乔治·豪斯离开了巴恩斯先生的办公室,他转向他的总会计师,嘀咕起来:“真是蠢货!他想要知道的,或者他可能需要知道的一切都有报告,陈放在他的办公桌后面的文件架上。”

1. 孰是孰非?是阿德里亚安·巴恩斯正确还是乔治·豪斯正确?巴恩斯是否取得了信息?

2. 为了查明这位公司董事长是否得到了进行控制所必要的信息,你将怎么办?

## 案例 20—2 汉诺弗航天电子公司

汉诺弗航天电子公司总经理沃伦·汉诺弗(Warren Hanover)和其他几家大型军工承包公司的总经理在华盛顿刚同国防部长会谈过。这位部长提起下列事实,给这些总经理留下了深刻印象。部长指出,政府方面坚决认为军工承包公司应该有良好的管理和严格的控制,以使在国防经费日益短绌的条件下提高产量,特别是鉴于近年来通货膨胀的激化更应如此。部长强调指出,从现在开始,国防部将认真检查承包公司管理的实际做法,凡是缺乏有力而有效的控制系统的公司,就不会给它什么重要的合同。

沃伦·汉诺弗和其他公司的总经理都得到了这一信息。汉诺弗回到堪萨斯城的公司总部后,立即召见他的行政副总经理,把国防部长的态度告诉他,同时命他构建一个有效的控制系统。行政副总经理转而召见公司总会计师,把这项指令给了他。总会计师随即把此项任务委派给他的办公室助理,要求她去检索有关控制问题的文献,从中找出能供这家公司采纳的一种控制系统,并要求她在一周内写成建议书交给总会计师。

到了周末,助理不得不向总会计师汇报,她没有找到适用于本公司的控制系统,虽说事实上她翻阅了许多著作和刊物上的文章,可是无济于事。

1. 如果这位助理充分检索了参考文献的话,她能否找到一种合适的控制系统呢?
2. 如果你是这位助理的话,你将会提出什么样的建议来制定一种有效的控制系统?

## 第 21 章 控制方法和信息技术

### 【本章主要目的】

读完本章后,你应该能够:

1. 阐述预算编制的性质和预算种类。
2. 介绍现代预算编制的技术,这包括可变预算和零基预算。
3. 描述一些非预算控制方法。
4. 分析一种作为主要控制技术的时间事件网络。
5. 阐释项目预算的性质和问题。
6. 论述对有效程序计划工作与控制的专门需要。
7. 描述信息技术的性质及其应用。
8. 确认计算机在处理信息中的重要作用。
9. 阐述新的信息技术所提出的挑战。

虽然管理部门控制的性质和目的没有改变,但是多年以来运用了各种工具和技术以帮助主管人员进行控制,你将会看到,所有这些技术中首先便是用于编制计划的各种手段。这说明了一个基本真理,即控制的任务就是要保证计划取得成功,理所当然,在实施计划时,控制必须反映计划;而计划工作则必须先于控制。

主管人员所长期使用的手段,其中有些仍可以收入传统手段,即便像可变预算和零基预算也都是对传统预算编制的精心改进。其他一些手段,诸如计划评审法(PERT)和项目预算编制,则代表了新一代的计划和控制手段。固然还有许多手段,不止本章所述及的这几种,但通常只有较新的手段反映自然科学中久已使用的系统技术。第 22 章中所论述的运筹学就是这种技术。鉴于信息对有

效的管理是必不可少的,因此,在本章中我们将讨论新的信息技术及其提出的挑战,并论述计算机的运用。

虽然有了这一切较新的计划和控制技术,但是传统的手段仍然是极为重要的。

## 控制技术:预算

管理控制所广泛运用的手段即是预算。的确有时已把预算编制看成是实现控制的手段,但是,许多非预算方法也是必不可少的。

### 预算编制的概念

预算编制就是以数字编制未来某个时期的计划。据此,预算就是以财务术语(如在收支预算和资本预算中),或者以非财务术语(如在直接工时、物料、实际销售量或生产量的预算中)来表述预期的结果。例如,有人常把财务预算称做“美元化的”计划。

### 编制预算的目的

预算是以数字表述计划,并把这些计划分解成与组织相一致的各个部分,这样,预算与计划工作相联系,并授权予各部门而不致失去控制。换言之,预算就是把计划紧缩成一些数字以实现条理化,使主管清楚地看到,哪些资本将由谁来使用,将在哪些地方使用,并由此涉及哪些费用计划、收入计划或实物投入量和产出量计划。主管只有明确了这些,才能更自如地授权以便在预算限度内去实施计划。此外,要使预算对任一层次的主管都有用,则必须反映组织结构格局。只有计划是完备的、协调的并且编制得足以符合各部门经营活动的需要时,才能编制作为一种控制手段的有用的部门预算。



## 预算的种类

预算的种类很多。预算可以分为四类,还有描述预算总计划情况的预算汇总表(参见第 23 章有关论述)。这四类预算是:(1)收支预算;(2)时间、场地、原材料和产品产量预算;(3)资本支出预算;(4)现金预算。

1. 收支预算。最通用的预算是以美元表示的收入和经营费用支出计划。其中最基本的是销售预算(参见表 21—1 上的一个简单例子),它是销售预测的正式的和详细的说明。由于销售预测是计划工作的基础,因而销售预算即是预算控制的基础。尽管公司可以把其他收入列入预算,诸如预期的租金收入,专利权使用收入或各种其他杂项收入,但是,公司主要是靠产品销售或服务所提供的收入来支付经营费用和获取利润。

典型企业的经营费用预算类目可以像它会计科目表中的费用分类一样多,也可以像企业组织结构中的部门一样多。这些预算可能处理单个类目的费用,诸如旅差费、数据处理费、招待费、广告费、电话费、保险费以及其他各种费用。有时,部门负责人只编制主要类目的预算,而把其他类目概括到一个控制汇总表中。例如,假定预计一个小部门的主管一年出差一次,费用为 720 美元,那么,按每月 60 美元编制这笔预算,这对于月计划工作和控制来说,就没有多大的意义。

2. 时间、场地面积、原材料和产品产量预算。许多预算用实物单位来表示比用货币单位来表示更好。虽然这种预算通常被换算成货币单位,但是在计划工作和控制的一定阶段,如果用实物数量单位来表示的话,这些预算会更有意义。其中较为常用的实物单位预算有:直接工时数、台时数、原材料数量、调配的平方英尺面积和生产量。大多数公司要预算其产品的产出量,而大多数生产部门则要预算它们在最终产品的零部件中所分担的产出量。此外,用劳动工时和劳动日或以所需要的各类劳动力来编制劳动力预算,也是

很普遍的。显然,这些预算不可能用货币单位来明确地表示,因为以美元计算成本不能准确地衡量已耗用的资源及其预期的结果。

表 21-1 一种典型的销售预算(1990 年 12 月 31 日截止)

产品与地区	单位销售量	单位销售价	总销售量
产品 A:			
地区 1	26000	\$ 10	\$ 260000
地区 2	15000	10	150000
地区 3	20000	10	200000
总计			\$ 610000
产品 B:			
地区 1	30000	\$ 15	\$ 450000
地区 2	20000	15	300000
地区 3	22000	15	330000
总计			\$ 1080000
总销售营业收入			\$ 1690000

3. 资本支出预算。资本支出预算概括了专门用于厂房、机器、设备、库存和其他一些类目的资本支出。这些预算无论是短期的还是长期的,都要谨慎地以既定的方式来计划企业基金的使用。由于资本通常是任何企业最有限制性的因素之一,还由于一个企业把应付费用作为成本入帐而要用很大的时间才能收回厂房和设备方面的投资,这种状况又是极其不可改变的,这样,资本支出预算通常也就应当与长期计划工作密切结合起来。

4. 现金预算。现金预算只不过是对现金收支的一种预测,并以此来衡量实际现金的使用情况。不管是否可以称之为预算,也许这是企业最重要的一项控制。把可用的现金去偿付到期的债务乃是企业生存的首要条件。一旦出现库存、机器以及其他非现金资产上的积压,那么,有了可观的经营利润也并不能给企业带来什么好处。现金预算编制还表明可用的超额现金量,因此可能为盈余制订赢利性投资计划。

## 预算编制中的危险

预算是用来编制计划和进行控制的一种手段。但使人遗憾的是,有些预算控制计划竟如此全面和详细,以致显得笨重拖沓、毫无意义、劳民伤财。

### 过于繁锁的预算编制

编制预算过于繁锁是有危险的,它详细地列出细支末节的费用,以致剥夺了主管人员管理本部门时所必需的自由。例如,在一家预算编制得很差的公司里,一个部门负责人因办公用品的支出超出了预算数额而在一项重要的促销工作上受阻,即使该部门的总支出没有超出预算,而且还有资金为写印推销信函的人员支付薪水,但是新的支出还是不能增加。在另外一个部门,费用预算的编制也是如此详尽而无效,以致众多类目的预算编制的成本竟超出了控制范围。

### 取代企业目标

预算编制中的另一个危险是,把预算目标置于企业目标之上。有些主管人员热衷于使自己部门的费用不超过预算,但他们可能忘记了自己首要的职责是实现企业目标。在一家实行预算控制程序的公司里,公司销售部门无法从工程部门获取必要的信息,原因是现有的预算中没有这笔费用!这种局部与全面控制目标之间存在的矛盾,并由此产生的部门过分的独立性以及缺乏协作精神,都是管理不善的症状,因为计划应当构成一个互相支持和互相连结的网络,而每项计划都应当以有助于实现企业目标的方式体现在预算之中。

### 潜在的效能低下

预算编制中另一个常见的危险是潜在的效能低下。预算具有按先例递增的习惯,过去使用的某些费用可以成为今天预算这笔费用的依据。如果某部门曾为供应品开支了一笔费用,那么,它就成为今后预算这笔费用的基数。还有,主管人员有时也知道,在预

算获得最后批准的过程中,预算申请数多半是要被消减的,因而他们的预算申请数要多于其实际需要数。除非在编制预算的同时,不断地复查计划措施转化为数字所依据的标准和换算系数,否则预算就有可能成为懒散又无效的管理部门的保护伞。

### 无灵活性

无灵活性也许是预算中的最大危险。即使预算编制未被用来取代管理工作,但是把计划缩略成数字后也会造成数字是确切无疑的错觉。事情的发展完全有可能证明,这种人工费用或那种原材料费用应该多花费些,而另外的则应该少花费些;或者证明,实际销售额将超过低于预测的销售额。这种差异可以使一个刚缩减的预算马上过时,如果在这种情况下,主管人员还必须受预算束缚的话,那么,预算的有效性就会减弱或消失。这在提前编制长期预算时更是如此。

### 可变预算

由于预算的无灵活性会带来危险,而与效率相一致的最大限度的灵活性则是构成健全的计划工作的基础,因此,人们已经越来越把注意力集中到可变预算(或称弹性预算)上。这类预算通常随着销售量或其他某些衡量产出量的标准的不同而有不同的安排,所以它主要限于费用预算中的应用。可变预算的依据是对费用类目进行分析,以此来确定各项费用应该怎样随不同的产出量而变化。有些费用并不随产出量而变化,这在一个月、半年或一年的短时期内更是如此。在这些费用中,有折旧费、财产税和保险费、厂房和设备的维修费以及维持最低限度的监督人员和其他关键人员所需的费用。其中有些备用的或某个时期的费用则取决于管理政策,比如为了做广告或为了促销工作以及进行研究而需维持最低限度的关键人员或受过训练人员的费用。

随产出量而变化的费用所包括的范围很广,有的是完全可变的,有的则只是轻微可变的。编制可变预算的任务就是要选出能反

映产量的某些计量单位,审查各类费用(通常是参照会计科目表),并且通过统计研究、工程分析方法和其他办法来确定这些费用应该如何随产出量的变化而变化。在此阶段,各类费用都与产量有关,有时则随产量增加而逐步上升。在把这些可变预算费用类目给予每个部门时,也给予一定金额(美元)作为部门固定费用或备用费用。定期(通常是按月)告知各部门负责人近期的预测的产量,并据此来计算可变费用的总金额和编制预算。按照这个方法,能够提前半年或一年编制一个基本预算,然后随产出量和销售额在短期内的变动作出变动。

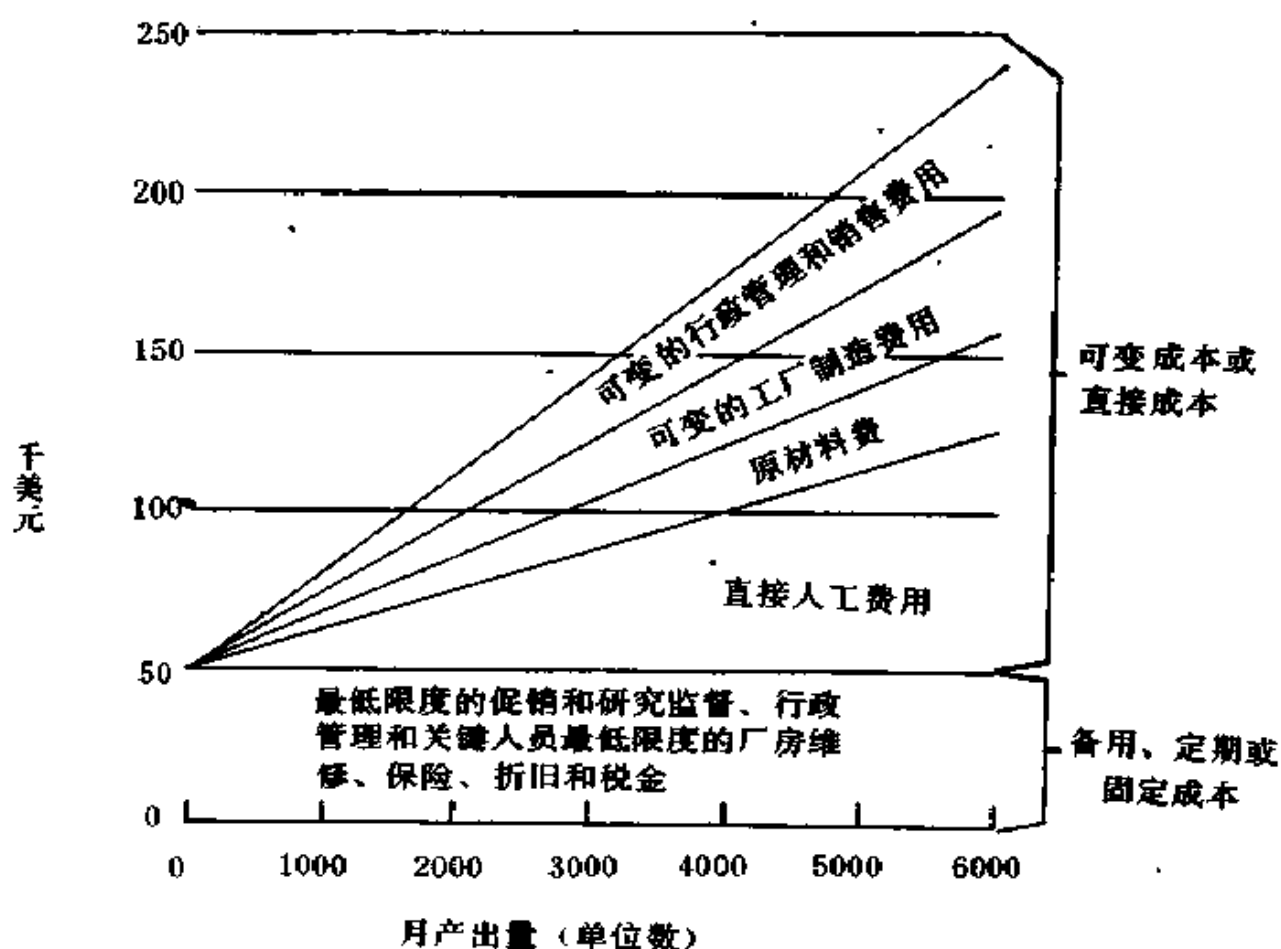


图 21 1 可变预算示意图

由图可见,图 21—1 是以假设产量从 0—6000 单位时的定期成本保持不变为依据的。大多数情况下,变动预算会划出一个产出幅度,在这幅度之内,工厂的、管理的、组织机构的以及其他定期成本的要素势必是相同的。但在实际工作中,这一产量幅度可能是在 3000—10000 单位之间。如果少于 3000 单位,就需要有一个不同的可变预算,其中规定较适合于较低产量的定期成本;如果多于 10000 单位,那也必须编制另一个可变预算,以便满足一个较大的规模作业所必需的定期成本。

在运用各种可变预算时,部门主管人员还必须编制未来的计划。如果通知某工长在 5 月份他可雇用 12 名受过训练的电子设备装配工,接着几周后又通知他 6 月份可雇用 15 名,而 1 个月后又说 7 月份的预算只允许他雇用 10 名工人,这么做可能毫不费力。但是,为了实施这些变动而雇用和培训有才干的职员所花的代价大于这样做的好处。换言之,效率就是要求部门的主管不要使某些费用因产量在短期内的变动而变动。和其他管理方法一样,一个精明的主管为了追求预算的弹性,不会盲目地采纳任何一种管理方法而放弃坚持企业的基本目标和效率。

如果能够用销售额或其他计量方法合理地、准确地预测并编制出长期计划,则变动预算也是可以发挥良好作用的,也就没有必要如此频繁地变动费用标准,同时也不会使基层管理人员整天提心吊胆而感到难以忍受。在这种情况下,人们一定要问,可变预算编制究竟有些什么优点?虽然,具有正确的计划与销售预测的固定预算可以发挥良好的作用,但是变动预算却可以迫使人们专注于研究把工作负荷换算为人工或费用需要量的各种系数。仔细制订的换算系数(即提前制订和运用这些系数),对于任何一种良好的预算编制都是必不可少的。这一点正是可变预算的主要优点,而不是弹性本身。

## 透视：可变预算实例

表 21—2 所表示的是基于一定分析而得到的一个典型的可变预算。该表所表示的是，整个公司的费用预算乃是以预期的月销售额幅度（即在 57.5 万至 87.5 万美元之间）为依据的。其假设是，如果认为月销售额低于 57.5 万美元，那么，公司将不得不重新组织经营活动。以使这个较小的销售额也有利可图。另一方面，如果月销售额高于 87.5 万美元，那么，需要扩大公司的厂房和组织机构，就要有一个全新的可变预算。

表 21—2 整个公司的典型变动预算 (千美元)

费用类目	月 销 售 额						
	575	625	675	725	775	825	875
原材料	184	200	216	232	248	264	280
直接人工	70	76	82	88	94	100	106
制造费用	150	155	161	168	170	171	174
生产成本	404	431	459	488	512	535	560
工    程	35	36	38	38	38	38	40
研究与发展	10	10	10	10	12	12	12
销售及广告	64	66	69	72	73	74	75
行政管理费用	60	62	63	63	64	65	66
总成本	573	605	639	671	699	724	753
经营利润	2	20	36	54	76	101	122
销售利润率	0.3%	3.2%	5.4%	7.5%	9.8%	12.3%	14%

## 备选预算和追加预算

编制可变动预算的另一种方法是编制备选的预算方案。一个公司有时分别按上、中、下三种不同的经营层次来编制预算，并且提前半年或一年批准这三种预算作为整个公司和各个部门的预算。然后在规定的时间内告知各个主管，在他们的计划和控制工作中运用哪种预算。备选预算是可变预算的一种修改方案，所不同的是，可变预算实际上是不受限制的，而备选预算则被限定于少数几

个备选方案中。

人们也可以按被称为“每月追加预算”的计划来获得预算的弹性。按照这类计划,半年或一年预算的首要目的是,提出公司的计划纲要,协调各部门的计划并确定各部门的目标。这是一种基本的或最低限度的预算。然后按企业每月营业额的预测编制月度追加预算。如果说短期计划在一定程度上证明是正确的话,那么,这种追加预算就授权每个主管可以安排超出基本预算的产量和经费。月度追加预算避免了在典型变动预算中所必不可少的某些繁琐的计算。但是这种预算方法通常不具有迫使主管人员对所有的成本进行全面分析以及使成本与产量联系起来的优点。

### **零基预算编制**

还有一种编制预算的方法就是“零基预算”。这种预算同运行良好的可变预算制度有着许多共同的效用。这种预算方法的设想是,把企业的计划划分为由目标、业务活动以及所需资源等组成的几个“一揽子计划”,然后以零为基数开始计算每个一揽子计划的费用。由于每个一揽子计划都是以零为基数开始的,因此,对每个预算期间的费用都应重新计算,这样可以避免预算编制中只注意前期变化的这种普遍倾向。

这种预算方法通常适用于所谓辅助性业务领域,而不适用于实际的生产领域,其根据是,在诸如市场营销、研究与发展、人事工作、计划与财务等领域的大多数计划,对各项费用都拥有一定的自主权。先计算认为是合乎需要的计划费用,按它们对企业的效益加以审议,然后按效益的大小进行排列,再选择能提供合乎所需效益的一揽子计划。

无庸讳言,这种预算方法的主要优点在于迫使主管人员重新编制每个一揽子计划。这样做的结果就是主管人员可以全面审查连同新计划及其费用在内的现有的计划及其费用。



## 有效的预算控制

如果要使预算控制很好地发挥作用,那么,主管人员必须记住,预算仅仅是管理的手段,而不能代替管理工作;预算具有局限性,而且必须切合每项工作。另外,预算不仅仅是预算主任或总会计师的管理手段,而且也是所有主管人员的管理手段。因为预算就是计划,所以只有那些对已作预算的计划负有责任的主管才是能够管理预算的人。事实上,预算主任不可能真正地“指导”和“管理”预算计划。他作为一个参谋人员可以协助负责的主管编制和执行预算,但是,整个公司的管理工作如果当未转交给这个预算主任负责的话,那么,就不应该授予他作出预算承诺或批准开支之权。

### 最高层管理部门的支持

要使预算的编制和管理最有效果,就必须得到最高层管理部门全心全意的支持。如果下达命令去设置一个预算管理员办公室后又把它甩在一边,同时又提出另外的程序或提出另一套有待编制的报表来加重下属主管的负担,那就会造成预算编制的杂乱无章。另外一方面,如果公司的最高层管理部门积极地支持预算编制工作,并将预算建立在牢固的计划基础之上,要求各分公司和各部门编制和维护它们各自的预算,并积极地参与预算审查,那么,预算就会促使整个公司的管理工作完善起来。

### 参与

使预算发挥作用的另一种方法同最高层部门的参与有关,这就是要确保希望那些按预算从事经营管理的所有主管人员都置身于预算编制工作。因此,大多数预算主任和总会计师都承认这一事实:即真正地参与预算编制工作是保证预算成功的必要条件,不过,实际上参与往往就是迫使主管人员仅仅去接受“预算”而已的情况,却是屡见不鲜的。

虽然预算提供了一种既授权而又不致失控的方法,但正如上文所指出的,是有危险的,即由于预算过细及无弹性,以致事实上

并没有做到真正的授权。某些最高层主管甚至认为,给予主管人员的最好预算就是把他们在某个时期内可使用的各种费用归并为一个总金额,然后在为实现公司目标而使用这些资金时给予他们充分的自由。这种分权的做法大有必要加以推荐。虽说让部门主管真正地参与预算编制工作也可更好地做好计划和控制工作,然而只要各部门的主管做到不超出总预算的前提,即可以允许他们在一定程度上有权修改各自的预算,有权调整各项预算基金,这也不失为一种可取的做法。

### 各种标准

使预算编制发挥作用的关键之一,就是提出和制定各种可用的标准,并能够按这种标准把各项计划和工作转换为对人工、经营费用、资本支出、厂房场地和其他资源的需要量。许多预算就是因缺乏这类标准而失效的。而一些上层主管人员对准许下属提出预算计划之所以犹豫不决,就是因为担心他们供审查的预算申请额度缺乏合理的依据。上级主管人员有了适用的换算系数就能审查这些预算申请,并提出是否批准这些预算申请的依据。另外,主管人员把注意力集中于一项计划好的工作所需的资源,这样,就能把实现产出目标和提高业绩的需要作为提出预算申请的依据。他们也就不必再去应付武断地全面削减预算的问题——一种使人非常沮丧的做法。事实上,全面地削减预算的做法正是计划不周和管理失控的最确切的证据。

### 信息

最后,如果要使预算控制发挥作用,主管人员需要由他们的部门提供按照预算所完成的实际业绩和预测业绩的信息。这种信息必须向主管人员表明他们工作的进展情况。然而遗憾的是,这种信息通常姗姗来迟,来不及使用就发生了偏离预算的情况。

## 传统的非预算的控制方法

诚然,有许多传统的控制方法与预算无关,不过有一些还是运用了预算控制或是同预算控制有关的方法。其中较重要的一些方法是(1)统计数据资料;(2)专题报告和分析;(3)经营审计;(4)亲自观察。

### 1. 统计数据资料

对企业经营管理的各个方面所作的统计分析和明确提出的统计数据资料(无论是历史的还是预测的),对于控制来说都是重要的。毫无疑问,大多数主管人员容易理解以图解或曲线图形所表示的统计数据,因为图表所表示的趋势及互相关系使人一目了然。然而,即使用图表形式来表示时,如果要使数据资料有用,则应采取同某些标准作比较的方式来系统地阐述。销售额和生产费用上升或下降 3% 或 10% 的含义是什么? 谁应对此负责? 以易于理解的方式来编排统计资料,不论是曲线图式、表格式还是图解式,都是需要想象力的一门艺术。

此外,既然没有一个主管人员能够改变既成事实,那么,就有必要用统计报表来表明趋势,以便使阅读报表者能推断出在什么管理环节上工作的进展状况。这就是说,大多数用图来表示的统计数据都应该按时间平均数提供,即可以消除因会计期间、季节因素、帐务调整所引起的变化的影响,以及其他定期变动所造成的影响。例如,12 个月的移动平均数,就是用连贯的 12 个月的总数除以 12 而得。从图 21-2 中表示的数据资料看来,可以清楚地看到 12 个月的平均数与每月之数的差别。

### 2. 专题报告和分析

专题报告和分析有助于对具体问题的控制。例行的会计和统计报表虽能提供不少必要的信息,但有关某些业务的信息往往还是不足的。一名从事复杂的业务经营而富有成就的主管,聘用数名

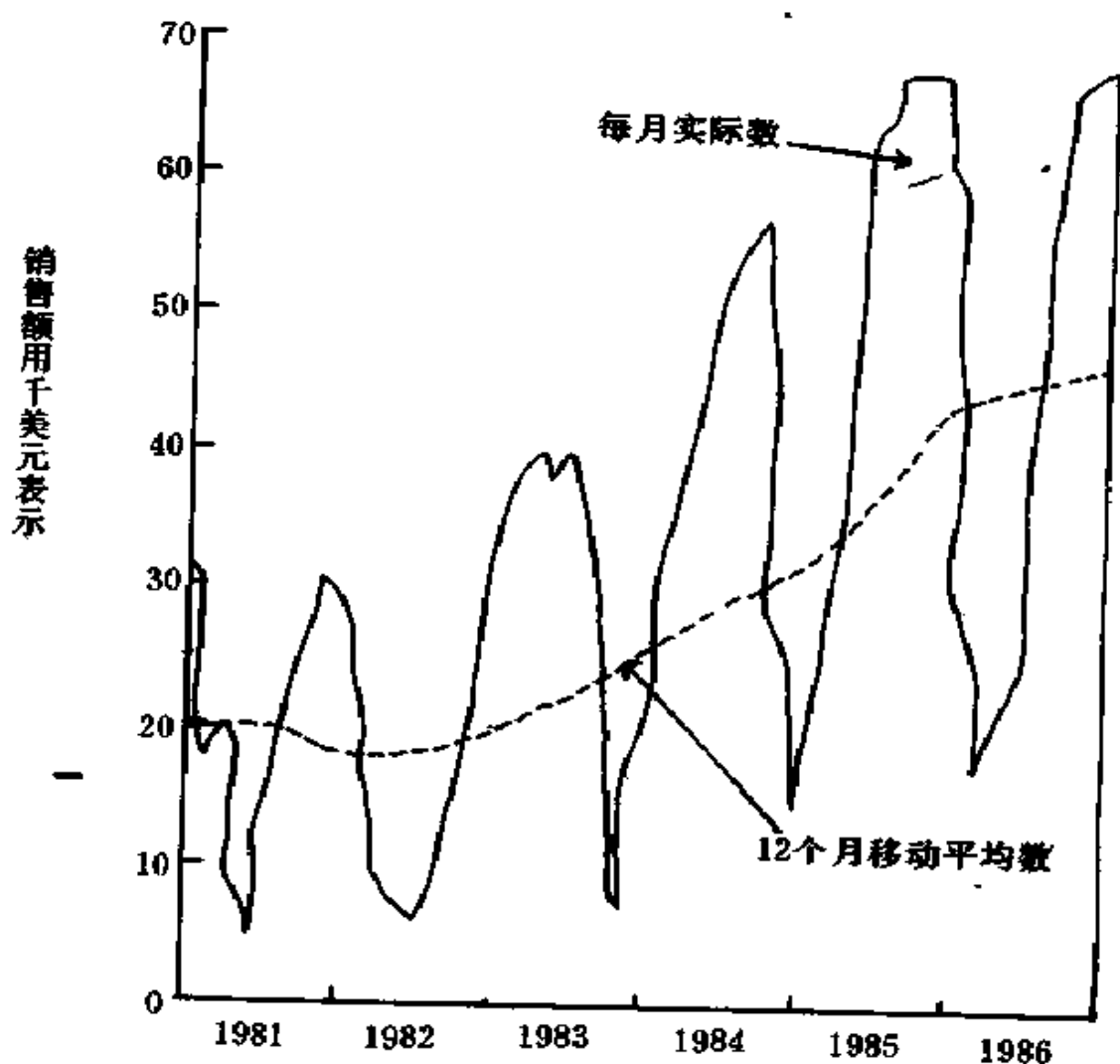


图 21—2 某公司 1981 - 1986 年以每月实际数和 12 个月移动平均数表示的销售额

训练有素的分析人员组成一个参谋小组,只让他们在自己的控制下从事调查研究和分析,而不要派其他任务。这个小组培养出一种令人惊奇的辨别力,可辨别不正常的工作情况。他们的调查几乎总能揭示出有关降低成本或更好地运用资本的机会,而这恰恰是任何统计图表所无法表达出来的。

情况可能是这样:把花费在精心制定的信息计划上的资金用

于各种专题分析上可能更为有利。各种专题分析具有非例行工作的特点,它可以使人们高度重视那些非一般的问题,而这样也可以揭示出对改善效率有益的重要之处。例行工作往往使人只检“芝麻”而丢了“西瓜”。

### 3. 经营审计

管理控制的另一种有效的方法是内部审计,即是现在人们所说的经营审计。从广义上说,经营审计就是企业内部的审计人员对企业的会计、财务和其他业务经营活动所作的定期的和独立的评价。经营审计虽往往局限于对会计帐户的审核,但就其最有用的方式而言,经营审计包括对经营活动的全面评价,即按预计的成果来衡量实际的成果。因此,经营审计人员除了使本身确实弄清会计帐户是否反映实际之外,还要对政策、程序、职权行使、管理质量、管理方法的效果、专门问题以及经营的其他各个方面作出评价。

#### 亲自观察

人们决不应忽视通过亲自观察进行控制的重要性。预算、图解、报表、比率、审计人员的建议以及其他计划方法对控制都是重要的。但是主管人员如完全依赖这些控制方法,比如说,坐在隔音的控制室中看看仪表和按按键钮,这就很难指望他能够完全做好控制工作。主管人员毕竟有了解人们如何实现企业目标的任务。尽管有许多科学方法有助于主管人员确实了解人们正在从事的已纳入计划的工作,但是控制问题终究是一个衡量人的活动的难题。令人惊异的是,一个有经验的主管通过自己的观察,即便是偶然到车间和办公室走马观花地转一圈,也能得到相当多的信息!在有些公司中,把这种方式称之为“走动管理”。

## 时间事件网络分析

时间事件网络分析是又一种计划编制和控制的技术。也可以称之为计划评审法。在开发出计划评审法之前,已有其他一些方法

用来观察在时间和事件推移过程中,如何把计划的各个部分结合在一起。

### **甘特图表**

在这些方法中首先是亨利·甘特在 20 世纪初提出的图表系统法(请见图 21—3),并以他的名字来命名的这种条状图表。这种图表的概念虽很简单,即表明了生产计划中各“事件”之间在时间上的相互关系,但这一图表已被认为是管理工作上的一次革命。甘特认为,应该把总的计划目标看成是人们能够理解和执行的、具有互相关系的一系列计划或各项事件。这种控制方法最重要的发展在于,它体现了这样一个既简单又基本的控制原则,即从计划中挑选出那些更有关键性的组成部分加以密切注视。

### **分项预算编制(Milestone Budgeting)**

随着控制方法根据甘特图原则进一步的发展,加上人们对计划的网络性质有了更确切的理解,结果人们设计出了“里程标”或“里程碑”或分项预算方法和计划评审法,这大大有利于更好地控制大量项目和经营活动。近些年来,愈来愈多的公司在控制工程与开发工作方面运用了这种分项预算编制,即把一个工程项目分解为若干个可控制的小部分,然后再认真地执行。正如我们在论述计划工作时所指出的,即便是比较简单的工程项目也包含着若干分计划(或项目)所组成的网络。按照这种控制方法,明确各分项计划就是一些可辨识的部分。完成了某个既定部分时,就能确定费用或其他结果。

### **计划评审法**

美国海军特别项目局所开发的计划评审法技术,在 1958 年首次正式应用于北极星武器系统的计划和控制工作,运行良好,促进了整个项目计划的顺利完成。多年来,计划评审法技术一直受到军事部门的青睐,实际上它已成为军火工业和航天工业中各大承包

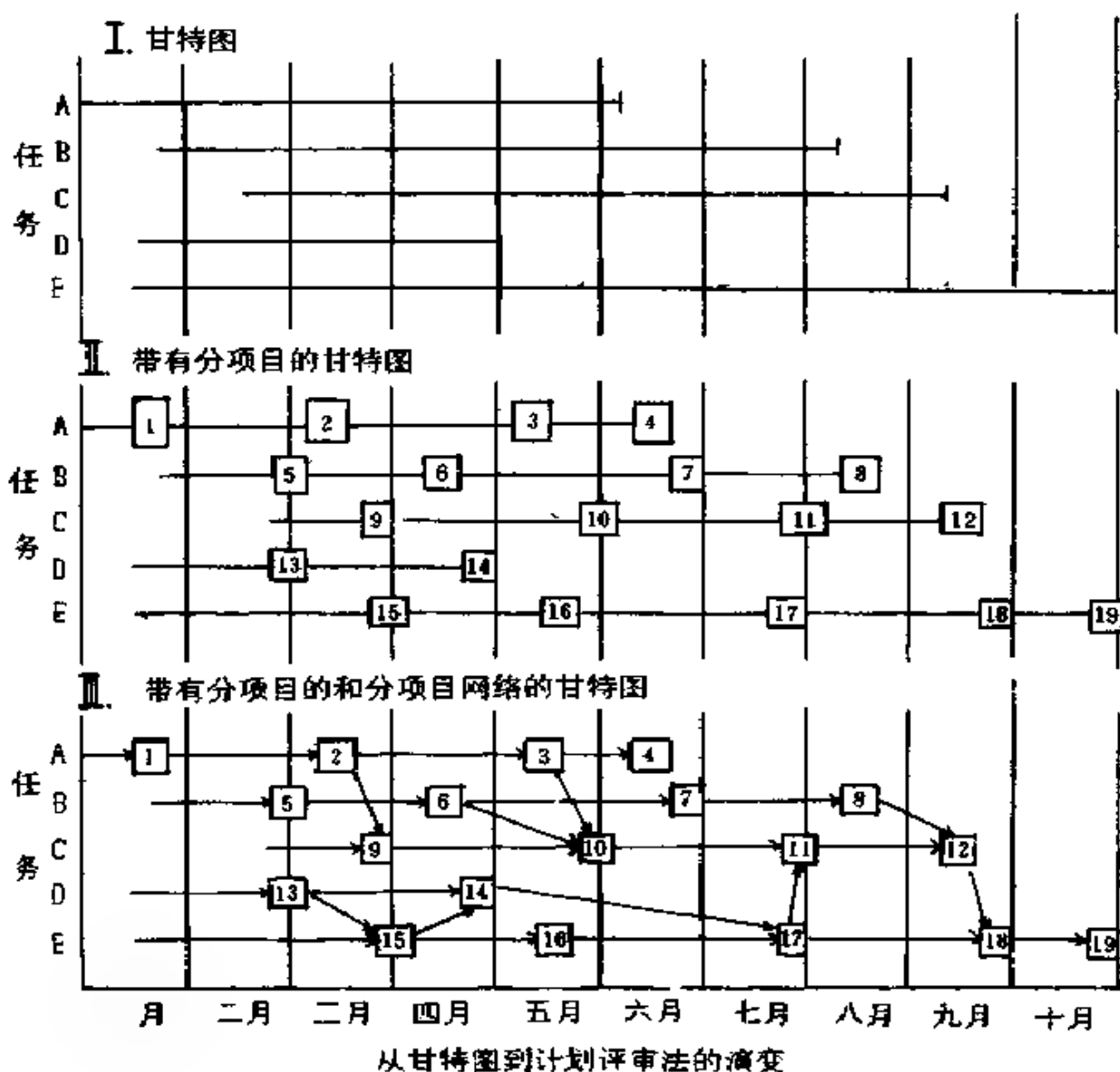


图 21—3

图 21—3 上第一个甘特图表明完成某项任务(例如采购,任务 A)已安排时间进度和完成其他各项任务的(例如零部件制造,任务 B)有关时间进度。每项任务又细化为若干分项目,例如编制采购明细表(任务 A-1),然后再画出每项任务各分项目同其他任务的各分项目之间的网络关系,结果提供的就是计划评审法图的一些基本要素。

商和分包商所使用的一种必要工具。虽说今天在国防和航天工业合同中不再大量提到计划评审法,但是我们将要提到的理由以及

这种技术所体现的一些基本原理,仍是计划和控制工作中至关重要的手段。此外,在许多非政府的项目活动中,包括建筑、工程技术和机床安装等项目,甚至在像为每月发布财务报表所作的活动进度安排等简单事项方面,运用计划评审法或与之有关的网络技术——关键路线法(Critical Path Method),都是有益的。

### **透视:工程中的计划与控制工作**

计划与控制工程项目的最佳方法,即把它分解为若干个主要事项。比如规定完成草图、实验模型、包装设计、产品原型和产品设计的时间,或者把一个项目纵向地细分为若干个子项目,比如设计一条路线、一架发动机、驱动机械装置、传感装置、信息反馈装置以及各种类似元件等。可以按时间序列分别设计这些子项目,以备需用。分项目预算编制法允许主管人员把一个复杂的计划作为若干简单的部分所构成的组合来看待,从获悉计划的是否成功或失败而保持一定程度的控制。

### **主要特征**

从某种意义上谈,计划审计法是分项目预算编制的一种变型。它运用了时间事件网络分析法,如图 21—4 所示。这个非常简单的例子表明计划审计法的一些基本特征。其中每个圆圈都代表一个事项,即一个分项计划,并可以按既定的时间来衡量各分项目完成的情况,同时,这些圆圈只代表处于正常状态中的各个分项目;每个箭头则表示一种作业活动,即某一项计划耗时要素,也是两个分项目之间所必须做出的努力,“作业活动时间”是指为完成箭头旁的数字所表示的某个事项的必要时间。

此例仅举了一个时间,但在原来的计划评审法计划中有三种时间估计值:“乐观的”时间,即指如果在诸事都异乎寻常地顺利进展的情况下所需用的一种时间估计值;“最可能需用的”时间,即指项目工程师确实相信完成任务所需要的一种时间估计值;“悲观



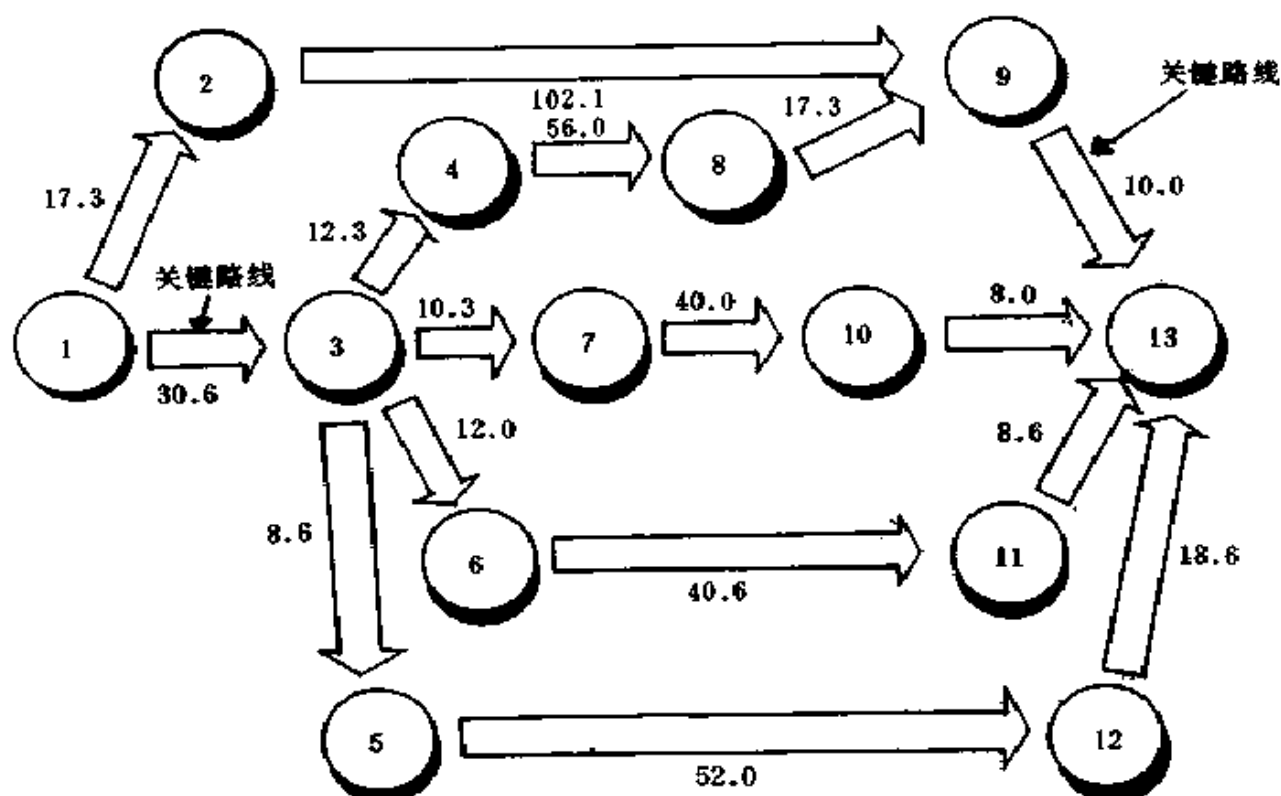


图 21-4 计划审计法流程图：以周时计算

一架飞机的主要组装流程。事项(工作进程中的每个主要分项)有：(1)事先提出计划；(2)开始采购发动机；(3)完成计划和规格要求的编制；(4)完成机身设计；(5)提交购买 GFAE\* 的需求量；(6)签发机尾组装的分包合同；(7)签发机翼分包合同；(8)完成机身制造；(9)完成机身发动机装配；(10)验收分包商加工的机翼；(11)验收分包商组装的机尾；(12)验收 GFAE；(13)飞机总装完毕。

注 \* GFAE(stands for government-furnished airplane equipment)即由政府供给的飞机设备。

的”时间，即假设在合乎情理地会碰到运气不好(并不是重大灾难)的情况下所需的时间估计值。在计划审计法中经常包括这三种时间估计值，因为在工程技术和开发项目中，往往难以精确地估计时间。其中部分原因是，据说工程师一般都乐意作出各种估计，并全力以赴地去防止悲观估计的实现。在作出若干种时间估计以后，通常采取加权后的时间估计值，对最有可能性的估计值加以特重权值，然后使用该估计值进行各种计算。

下一步是计算“关键路线”，这是占用时间最长、没有富裕时间（甚至最少）的各个事项序列。图 21—4 中的关键路线由 1—3—4—8—9—13 事项所表示。在这一路线上，完成六个事项序列的总作业时间是 131.6 周。如果许诺在 135 周内交货，那么，即使完成了这条关键路线的工作也还有 3.4 周的富裕时间。其他路线几乎同关键路线一样长。例如 1—2—9—13 这条路线是 129.4 周。这在计划审计法图中经常出现，即通常按重要程度来确定几条关键路线。虽然在计划的其他部分因关键事项受到延误而会导致整个计划的关键路线的变化，但是，只要一开始就明确变化，才有可能密切注视具体序列的各个事项，以确保总计划按进度完成。

典型的计划审计法技术分析要涉及成百上千个事项。尽管较小规模的计划审计法分析（其中包括输入完成的事项和不断计算关键路线）是可以用人工完成的，但是据估计，当事项超出 200—300 个时，如果不使用电子计算机，简直无法进行运算。

在习惯上，是把巨大而又复杂的时间事项概括成次级网络，并为最高层主管编制一个简要的网络供其决策参考。这样，最高层主管部门的网络可以只包括四五个主要事项，而每个主要事项又概括为若干次要事项。实际上，各个事项既可以归类，也可以进一步细分，从而使计划审计法网络适合于不同层次主管部门的需要。

#### 优点与缺陷

计划审计法有五大优点：第一，它迫使主管人员去作计划，因为如果不编制计划，如果不了解怎样把各项工作有机地结合起来，就不可能进行时间事项网络分析；第二，它促使把计划工作依次交付下去逐级完成，因为，每一个下层主管人员都必须对其所负责的事项作出计划；第三，它把注意力集中于可能需要采取校正措施的那些关键问题上；第四，它使前馈控制有了可能，因为如果主管人员不能缩短将来一些行动措施的时间作为弥补手段，则一次延误就要影响后续各个事项乃至整个项目；第五，具有子系统的整个网络系统可使主管人员在恰当的时间针对组织机构中适当的职位管

理层次提出报告,并为采取行动施加压力。

计划审计法也存在某些局限性。由于作业时间的长短对于计划审计法的运用关系重大,所以,如果计划本身模糊不清,并对时间进度作出不合情理的“瞎估计”,这样的计划审计法则可能没有用处。然而,就是在这种情况下,只要在成本预算限度内,仍可采取安排两批或更多的人员从事于某个事项的做法,以“保证”进度计划的实现。对于大批量生产这样一些重复项目的日常计划工作来说,计划审计法是不切实用的。但是,只要明确制订出各个事项重复活动的顺序,运用计划审计法也未尝不可。所以无需精心设计一种持续控制程序。计划审计法的主要缺陷是只强调时间因素,从而忽略费用因素。虽然,计划审计法适用于那些注重时间因素的规划,或者适用于同时间和费用有直接和密切关系的那些规划,但是如果这种方法所考虑的不止是时间因素,那它就更为有用了(不过,还有一种考虑费用的所谓计划审计法费用的程序)。

计划审计法不是万应灵药。虽然它推动了计划工作,但它并不就是计划工作;虽然它建立了一种正确理解和使用合理控制原则的工作环境,但它不会使控制自动化。而且,它的费用虽然没有人们所想的那么多。当然,如果不把计划审计法搞得过于复杂化,那么,网络的建立、分析和阐释以及据以提出报告等所需的费用可能是不多的,即使需要一些,也不会比其他大多数计划工作和控制技术的花费多。

### 按计划编制预算法

“按计划编制”预算法,简称“项目(方案)-计划-预算编制”(Program Planning Budgeting PPB),这是一种广泛流行的计划工作和控制活动的工具,除了适用于各类企业外,它主要应用于政府的管理工作。就其基本原理而言,这种工具实际上并没有比预算编制应具备的内容多些什么,但是它的侧重点和方法却值得分析研究。

## 什么是按计划编制预算法

按计划编制预算法基本上是一种以最有效地实现企业目标的方式,为配置企业资源而提供一种系统方法的手段。由于强调目标和实现目标的规划,所以它克服了各种预算(甚至企业的预算)常有的缺陷,即同月度、季度、年度的会计期限相密切联系的缺陷。这种编制预算法,根据可用资源状况,着重于目标及规划的实现,所以在选择实现规划目标的最佳方案时,它强调评估成本与数量的可取性。

## 关于政府部门运用按计划编制预算法的若干问题

对于大多数政府机构而言,按计划编制预算法(逻辑含义)在实践中已不是什么了不起的方法。这里有很多原因。

首先,许多联邦的、州的和地方的政府主管官员,尤其是中下层管理部门的主管并不理解这种方法的哲理和理论,他们还没有真正了解这种系统方法必须具备的条件是什么就发号施令。第二个重大难题是,缺乏明确规定的目标,不言而喻,没有人能够为不明确或模模糊糊的目标编制计划和预算。第三个难题是,不关心计划工作的前提条件,甚至有了明确的计划目标而不知道计划工作的主要前提条件,计划预算编制员也就等于是盲目的。第四个问题是来自政府按部门编制预算的长期传统。大多数议会议员因习惯于传统的部门预算,而往往不会容忍其他预算,除非把这些预算重新按部门类目计算才行。还有政府的许多预算机构或预算员不愿把他们编制年度预算的做法和程序改变为长期的计划预算。其他还有一些难点,诸如会计数据同按计划编制预算法很少保持一致;因缺乏多方面的信息而不能提供有作用的成本效益分析;为了加强计划责任的集中程度而改组政府部门所引发的政治问题;等等。

## 程序的计划工作和控制

程序提出了一个可把系统方法应用于计划工作和控制的有价值的领域。程序是对按既定方式有效地完成任务或进行控制所必需的工具。但是,程序也可能使部门工作僵化,抑制创新和妨碍对变化作出反应。尽管设计这些程序的目的旨在实施计划,响应变化,但是往往做不到这一点。

只有认识到程序原本就是系统,才能对程序作有效的计划和控制。程序通常延伸到各个部门,只适用于一个部门的程序是很少的。这就提高了控制程序的重要性。比如说,会计部门倾向于把它们的程序看作是纯粹同会计职能有关的程序。然而即使是一份简单的工资单或费用帐户处理程序也遍及公司的每个角落,并影响到许多非会计部门的业务。人事、采购以及其他职能部门的各项程序莫不如此。

### 程序是怎样失控的

程序经常失去控制。这是因为组织的每个职能部门为各自的运行建立程序时都采用特定的方法。会计程序有可能同采购程序发生冲突或交叉重叠,可能同人事程序略有差别,还可能同销售部门的程序有点重复。重复、交叉和相互冲突通常是难以避免的、局部的,但是很少出现完全重复或显而易见的不一致情况。即使程序用于同一主题,也通常要求使用不同的表格和记录,当然,这可能花费多些。

如果主管人员试图用程序而不是用妥善的政策更明确的授权或改善指导方式来解决问题的话,那么,程序也会失去控制。此外,有许多程序是为了纠正再也不会重犯的错误而制定的。例如,某个部门的主管为防止某个认真的顾客投诉的重现,乃下令再发一套完整的程序系统。这件投诉仅发生过一次,只要采取明确的政策声

明,制定处理投诉的简单正常手续,并委任服务部门经理来解决,这样就能引起人们注意并避免问题的再次发生。

程序也会因过时而失控。这是因为程序已经不适应新的变化、或是在执行中因失控而导致偏差的出现。此外,对于部门和顽固抵制变革的个人而言,程序成为一种根深蒂固的习惯方式,并且主管人员发现,把一些新程序随便加到旧程序上也是很方便的。

最后,程序之所以失去控制的主要原因是,主管人员不甚了解程序的内容应是什么,程序的费用多少,程序重叠如何对它们进行检查和控制。更严重的是,主管人员在这种单调枯燥地处理程序的计划与控制方面往往得不到最高层主管的关心和支持。不管怎么说,如下所述的一些指导方针足以促使程序的计划和控制更为有效。

### **实施有效程序的指导方针**

1. 把程序减少到最低限度。限制程序的内容,要根据对程序的明确需要而定。有关主管人员在启用程序之前,必须再三考虑实施程序的代价,诸如在公文处理、抑制思考、延误时间和不能响应变化等方面所付出的代价。主管人员必须在资金或必要的控制同损失和费用之间作比较,以此权衡程序的潜在得失。

2. 保证程序的计划性。由于程序就是计划,所以程序的设计必须反映出并有助于实现企业的(而不仅仅是部门的)目标和政策。程序是否已有计划?如果程序是必要的,那么,它们是否属于有效的设计,并能有效地实现计划?例如,一种处理备件订单的程序或返修部件次品的程序,应该有利于把工作做好,没有过份的耽搁以满足客户的服务要求。

3. 分析程序。应该仔细地分析程序,以确保把程序的交叉、重复和相互冲突降到最低限度。为此,程序必须具体化。这就有必要用图来标明程序和已确认的各个步骤及其相互关系,不过这并非总是轻而易举的。例如,把某国防材料的程序绘制成图,就需用一

张 27 尺长的图纸,其中包括了 250 个以上相关必需的作业」

4. 把程序看成是系统。任何既定的程序,不论它是否专门用来处理工资单、采购、库存计划与控制,或有其他许多用途,但就其本身而言,通常是指一个网络中相互联系的各个作业的系统,而不是一种纯粹的直线形式。因此,各种程序的组合通常就是互相联系的系统。

5. 估计程序的费用。分析程序应该包括对其运行费用所作的估计。虽说有些费用是不能确定的,诸如因程序的运行可能出现无效的代价,但是有了费用估计,便有可能提出更为尖锐要求解答的问题:这种程序是否合算?

6. 控制程序的运行。毫无疑问,程序是必要的,并按预期要求来工作,因此,必须控制程序。这要求三个步骤:第一,必须把有关程序方面的知识汇编成手册或其他形式,以供必须遵循程序的人员使用。第二,必须教员工学会怎样按照程序操作,最好还要使员工知道,为什么这些程序是必要的,以及设计程序所要达到的目的是什么。第三,必须有一种方法以确保人们真正了解和运用那些最新程序,并保证员工按照预期的要求工作。这就需要有建设性的审计。

### **程序分析和电子数据处理**

当代系统工程、程序计划和把程序作为系统来分析等方法,产生了一个令人鼓舞的结果,这就是经常可以用电子数据处理设备(EDP)来编制程序。但是,这里也存在着一种危险,即系统工程和程序专家会因此而倾心于编制程序,从而忘记了程序的电子自动化只能反映存在着的程序系统。

尽管有这种危险,电子数据处理(EDP)还是促进了程序的广泛分析与改进。因此在实现 EDP 的自动化之前,需要作出极大的努力以保证程序既切实可行,又明确易懂。此外,程序编制人员的系统方法也推动了采取有条理的方法从事程序分析。因为一项程序如未经详细制定最起码的程序,则不可能进入计算机处理,也就

是说,在详细制定程序的同一过程中,往往显示出交叉重叠的存在以及需要简化的部分,并且还能表明实现程序的方法。

需要有大量这样的专家,他们懂得程序作为一种管理手段的性质以及程序在实现企业目标中的重要作用。就像下文所论述的经改进的信息技术那样,系统分析和程序分析是一项高水平的、有难度的和富有挑战性的工作。

## 信息技术

管理的系统模型表明,为了行使各项管理职能和把企业组织同其外部环境连结起来,这需要信息沟通。管理信息系统(MIS)提供了使管理工作能够进行下去的沟通环节。

“管理信息系统”这一名词,不同的作者有不同的用法。我们把它定义为这是一个以及时、有效果和有效率的方式来收集、综合、比较、分析和传播企业内外部信息的正式系统。

必须使管理信息系统适合专门的需要,同时,它可以包括诸如月度报告、指出例外情况的信息,特别是在关键点上的例外情况以及为了预测未来所必需的信息等常规信息资料。设计一个管理信息系统的准则与设计系统、程度及其他控制系统的准则是相似的。因为有关这些准则在本书其他章节中已有论述,这里就不再赘述了。

电子装备可以做到快速而又经济地处理大量数据。带有专门程序编制的计算机能处理数据以得出合乎逻辑的结论,并能把数据分类随时供主管人员使用。事实上,在把数据加工成用以传递信息的可用形式之前,数据还不成为信息。

### 透视:大众汽车公司的计划工作和控制

西格弗里德·赫恩(Siegfried Hoehn)是大众汽车股份公司战略与投资部主任,他以一名实际工作人员的眼光写了一



份报告。他指出,信息系统影响到整个经营管理系统,尤其是影响到计划工作和控制。图 21-5 概括了大众汽车股份公司使用的计划工作和控制的模型。

虽然在大众汽车公司中的计划与控制系统的内涵完全是综合性的,但赫恩仍指出信息技术中的最新发展将会改变今后的计划工作和控制。这些趋势表现为综合系统、多功能终端设备、无线电通讯网络和计算机系统的运用。此外,更大程度的分权可使系统切合用户的特种功能的需要。而计算机的运用可以更多地从事日常工作,促进了车间管理的自动化。

### 扩充基本数据

随着信息处理技术的改善,人们对管理信息的注意力已集中到逐步解决久为人知的信息本身的局限性问题。主管人员多年来已经认识到,以计算利润为目的的传统会计信息,对于控制工作的价值是有限的。尽管如此,许多公司实际上仍是仅仅定期地收集和分析这类数据。主管人员需要有关企业外部环境的各种非会计信息,其中包括社会的、经济的、政治的以及技术开发等方面的信息。除此之外,主管人员还需要企业内部经营状况的非会计信息。这些信息应该既是定性的也是定量的。

纵然信息技术尚未取得长足的进展以满足上述需要,但计算机加上运筹学已促成大量可用管理信息的膨胀。人们可以看到,特别是关于市场营销、竞争、生产与分销、产品成本、技术革新与开发、劳动生产率和实现目标等方面的数据。

### 信息的消化不良

对妥善而快速处理数据的效果有所体验的主管人员,恰恰要注意信息消化不良的危险。他们对数据的胃口很大,数据收集者和处理者几乎一直都在以惊人的速度提供资料。主管人员也一直在抱怨自己被埋在一堆打印输出件、报告、规划以及各种预测数据

之中,他们对于这些资料或者没有时间去读,或者看不懂,或者并不适合他们的具体要求。

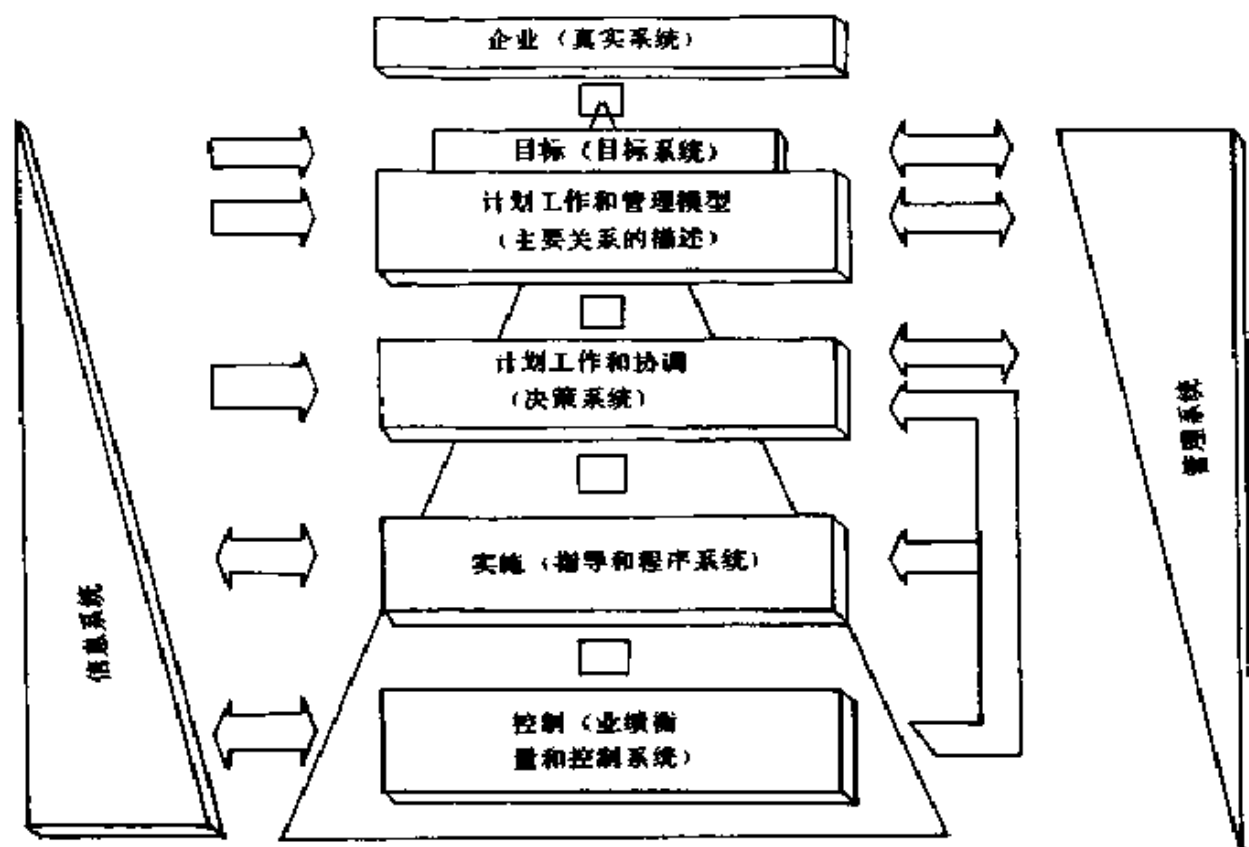


图 21—5 在大众汽车集团公司管理系统中心的信息计划工作和控制

资料来源: Siegfried Hoehn, *How Information Technology Is Transforming Corporate Planning*, "Long Range Planning" (August 1986), p. 19.

## 情报服务机构

解决信息超负荷的一种尝试就是,建立情报服务机构和开发情报专家之类的新职业。这种服务机构可以配备这样一些专家,他们既知道(或发现)主管人员需要些什么信息,又懂得如何摘出要点、解释信息以供管理之用。有些公司建立了诸如以“行政管理服务部”或“管理分析与服务部”等命名的机构,其目的就是要使信息成为可理解的,并且是有用的。

## 运用计算机处理信息

计算机能储存、校正和处理信息。计算机的各种类型通常是有区别的。“主机”是一种完整的计算机,这种机器能处理大量数据信息,一台往往价值数百万美元。有些“超级计算机”用于工程设计、模拟及大量基本数据处理。“小型电子计算机”很少有存储器,它比主机的容量小,这种计算机经常同辅助设备一起使用。“微型电子计算机”还要小,它可以是台式计算机、家用计算机、个人用计算机、手提式计算机,或者是一种用于小企业系统的计算机。然而,一些大型组织愈来愈多地把小型计算机当作备用机和某个网络的组成部分来使用。

不过,各种类型电子计算机的差别正在逐渐消失之中。由于采用了以 80386 微型信息处理机为基础的新型微机,所以,这些电子计算机已具有强大功力。但这种计算机硬件要得到充分使用,在很大程度上当有待于软件设计缓慢的开发。

在许多企业中,电子计算机是用于原材料需求量计划、生产资源计划、制造机械的计算机辅助控制、项目成本核算、库存控制以及采购等方面的。计算机也能辅助设计和管理。计算机使美国航天计划的实现有了可能。另外,在诸如应收帐户和应付帐户、工资支付、资本预算和财务计划等财政信息处理中,计算机还有许多用途。

### 计算机对不同组织层次的主管能产生的影响

不同的组织层次有不同的信息需要。因此,计算机所产生的影响也各不相同。

基层管理的作业活动通常有高度可编程序性和重复性。因而在这一个层次中计算机的运用就很普遍。诸如生产进度安排、每日计划以及作业的控制等等,不胜枚举。

中层主管,诸如部门主管或工厂主管通常负有行政管理和协调之责,但是如果这家公司有了综合的信息系统,那么,对中层主管有重大关系的信息现在也可以提供给最高层管理部门。据此,有些人认为,计算机减少了中层主管人员所需要的信息。另有人预测,计算机将扩大和改变中层主管人员的任务。

最高层主管对本组织的策略和总体政策负责。他们不仅要决定公司总的指导方针,而且也要对公司同其所处环境之间确当的互相作用负责。显然,最高层主管人员的任务是不易编成程序的。然而,最高层主管能从有助于运用决策模型的基本数据中,使用计算机来纠正信息。这样便能使公司及时响应外部环境的变化。另外,计算机的运用对最高层主管工作的影响可能不及对基层主管工作的影响来得大。

### 微型电子计算机的运用及其效果

个人用计算机(PC)已愈来愈吸引主管人员,这是因为这种计算机灵活方便又相当便宜,它同一般计算机相比能较快地为人们所掌握使用。它的用途有:

编制预算	模拟模型
图象演示	预测
电子传送单	电子信箱
财务分析	数据库开发
语言处理	分时

微型电子计算机的使用日益增加,其含义是多种多样的。其中需要有专门参谋人员的支持、对主管人员和非主管人员的培训以及工作的重新确定等。例如,直线部门同参谋部门之间的区分变得不那么清楚了。现在主管人员可以就近从普通数据库中轻而易举地获取以往由参谋人员收集的信息。另一方面,那种原先属于上层主管人员特权范围内的信息也能供本组织低层次的人员使用,由此可能促成权力向本组织低层次方面转移。但是不应该把所有的

信息提供给公司的全体人员,因之,当前许多企业所面临的问题之一就是维护信息秘密。

## 信息技术所带来的挑战

挑战之一就是未经批准使用信息。其他挑战就是要缓减对运用计算机、语言识别装置和计算机网络的抵制。

### 抵制计算机运用

虽说中学生在运用计算机时感到很自在,但有些主管人员却怕用计算机。有一项研究报告透露,受这种恐惧影响的典型主管人员通常是 50 岁左右的男性,他们大部分时间都在同一家公司工作。这种恐惧心理能够解释为什么某些主管人员不愿使用计算机的原因。如果他们不能理解新技术,也不具备把数据输入计算机通常所必需的打字技能,那么,他们自然不想让人家看到自己的无能。在过去,则认为打字是秘书的工作而不是主管人员的工作。

根据《幸福》杂志对 500 家公司的最高层主管所作的又一项调查表明,有 50% 以上的应答者从未用过计算机,其中 70% 以上的人在办公室中没有计算机。另一方面,大多数高层主管认为,计算机有助于主管人员做好各自的工作,因而他们提出,看来计算机对最高执行层次以下人员是有用的。那些不赞成使用计算机的人编造了种种借口,说什么他们的时间很宝贵,不值得花时间去学习计算机技能,等等。

使用图表能有助于克服对计算机的抵触情绪,信息是由易于理解的图表来演示的,而不是把信息埋藏于大量的计算机输出之中。例如百事可乐公司用 3 年多时间收 25 万美元投资于决策支持图表计算系统,总计有 8 万个图表和幻灯片。不管怎么说,由于较为尖端的技术使得计算机的使用更加方便,所以,接受计算机的程度有可能会增大。

## 语言识别装置

语言识别装置是鼓励人们使用计算机的另一种方法,其目的就是按照正常说话的方式,而不是以按键盘的方式把数据输入到计算机中去。有些公司正在根据这种装置进行工作。虽然有些时候已限制使用简单的言语识别,但是,在能广泛使用之前,这种装置还需要花几年时间。这是因为以较大的存储来扩大词汇量的要求还做不到的缘故。不妨设想一下,有必要区分诸如“then”与“than”、“to”与“too”与“two”之类谐音词的差别。虽然有这些复杂的问题,但有些人仍认为,在这方面已经付出的努力,其结果能促成办公室工作的革命化。

## 电讯通勤

广泛使用计算机并通过电话线路把各人家中计算机同公司的计算机主机连结起来,就造成“电讯通勤”。也就是说,一个人在家里利用计算机终端设备从事工作,而不必经常往返上班。据称,这些优点是安排工作进度有较大的灵活性,可以避免交通阻塞以及减小办公室场地的需要。

未来学家阿尔文·托夫勒(Alvin Toffler)设想在家里有一间装有计算机终端设备的“电子小屋”。但是约翰·奈斯比特在他的《大趋势》一书中却对此想法表示怀疑,指出,电讯通勤的结果是,工作人员将没有机会在办公室跟同事聊天和展开人际交往。那些把工作包给从事电讯通勤工作人员的公司已受到了指责,因为它们没有提供通常给予办公室工作人员的那些好处。然而在太平洋贝尔公司,自愿参与电讯通勤计划的人员被看作是专职员工。另外,有些员工每周至少到办公室一次去查看他们的邮件并和他们的同事联络感情。

随着日益增多的交通阻塞,特别是在大城市,人们可以看到电讯通勤的用途也在日益增加。但是,正如我们今天所知道的那样,

以为电讯通勤将会取代办公室工作,那是令人怀疑的。

## 计算机网络

广泛使用可独立应用的计算机常会产生事倍功半的结果。例

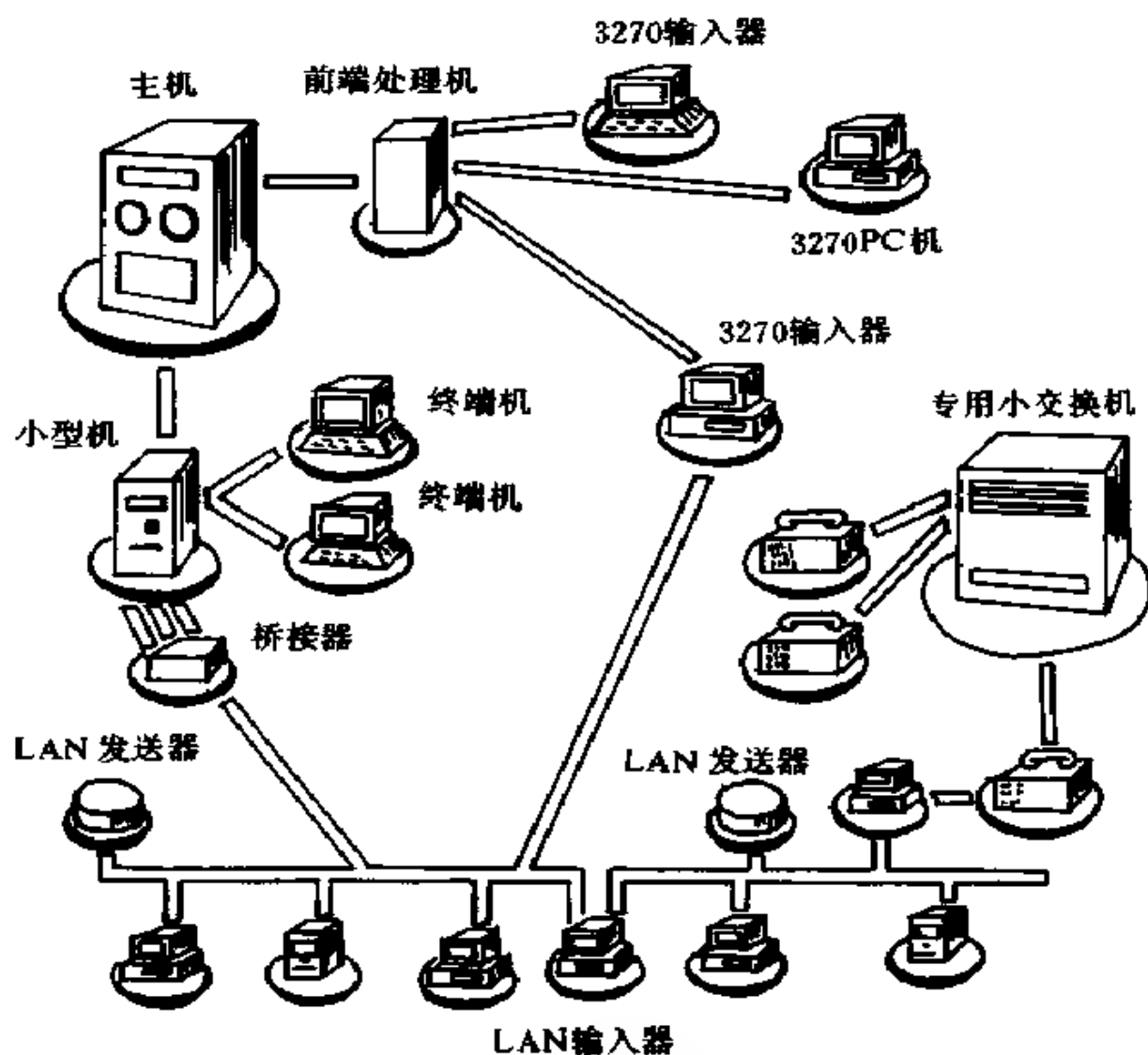


图 21-6 明天的办公室

在未来的办公室,每个电子部件都会互相衔接,并运用新技术来取得更高的生产率。

资料来源: The Businessland Technology Forum on Networking, 1986. (Courtesy of Businessland, Inc. )

如,主机或微机中的基本数据不可能从台式计算机输入。所以正如图 21—6 所示,使用较大型的计算机和辅助设备,已经开发出连结各个工作站的计算机网络。

在几个工作站的人员彼此都能相互沟通,也能从其他计算机中存取数据。此外,还可以把工作站同单机用户利用不足的贵重硬件相衔接。例如,有几家存储用户可以共同使用激光打印机或磁带后备装置,以此保证节减数据存储带。计算机网络还有很多用途,例如电子邮件处理、收集和传播工业数据和预测未来趋势等。尽管计算机联网工作仍处于初始阶段,但是新技术的发展将迅速地改变信息处理系统。

## 讨 论 题

1. 控制技术似乎是同编制计划的技术一样,都具有控制的性质,那么,在什么情况下这种说法是正确的呢?为什么你会希望出现这种情况?
2. 讨论一下“各种可变预算都是灵活的预算”这一论点。
3. 人们常说,营运费用预算必须低于预期水平,这样才能确保费用和利润目标的实现。你同意这种说法吗?
4. 编制预算能在多大程度上并怎样从整个基层做起,即从组织的底层自下而上地进行预算编制?
5. 如果你要为最高层主管去制定一份专门控制的报告计划并作出分析的话,那么你将会怎么办?
6. 计划审计法是管理上的一种创新,它利用了一些基本原理和知识,通过设计去达到预期的目的,并提供了一种有用的计划和控制方法,请根据这一认识来分析计划审计法。
7. 为什么政府部门如此重视计划预算编制?如果你想把计划预算编制介绍给政府部门,你会怎样进行?如果你这样去做,又需要些什么?



## 练习与活动步骤

1. 理解计划审计法,并用它制订你在大学的学习计划,使用这个方法有哪些优点? 有哪些问题?
2. 根据你所了解的某个组织,说明它是怎样使用计算机的。

## 案 例

### 案例 21-1 电力建设公司

独立的审计人员刚好结束了对某家大型电力建设公司经营活动的审查。他们感到,需要密切注意的是新建筑工作的预算控制问题。

审计报告指出,在公司总部有一名项目经理负责大部分新建电力工程的设计。在为新项目编制预算时,他检查了过去类似工程的各项费用,然后把各种要素简单地乘上预算费用。

审计人员发现,在过去的两年中,大部分预算都大大地高估了。顺便说一下,大约在两年前,这位项目经理就承担了预算编制的主要责任。他出任此职,就得把预算提交给由高层主管人员组成的经费支出控制委员会,而这些高层主管却不太在乎预算编制。项目经理可以根据需要随时向这个委员会申请追加费用,居然大部分申请都得到了批准。

审计师主任认为,项目小组成员往往在预算许可的情况下,有意“延长”工时。换句话说,他们“调整”生产率以便使分配到的经费同项目相适应。

审计人员指出,如果把同样的工作交给其他承包商去做,则可以节省 20% 的费用。据此,他们的结论是:有必要建立一个新的控制程序。

1. 你认为预算编制程序是什么?

## 2. 审计人员应该推荐哪种控制程序？

### 案例 21—2 药材批发公司

药材批发公司的迅速发展已成为同行业中最大的公司之一。其成就主要归功于总经理约翰逊先生的领导。由于许多行业类似而规模较小的企业都用上了计算机来保存记录和处理数据，所以，约翰逊先生在强大的压力下才设置了一个计算机控制系统，旨在追踪记录分布于全国的 20 个分销中心的经营状况。

直到那时，公司还是用能显示工作中心数据的比较简易的分类帐报表和日记帐来记录各项费用和收入。这种手工记帐方法容易比较各中心的营业情况。用相同的方法处理工资单，通常在 24 小时内进行检查。在那个时候，会计部门聘用了 5 名工作人员和 2 名监督员。

几家计算机公司查看了这个系统，他们的分析表明，这样几乎不能做到节约成本。然而，其中一家公司有了一个新的计算机处理系统，它提供了一个相当令人信服的案例，该咨询公司预测这个系统具有以下几个优点：(1)加速处理信息；(2)提供有关经营活动较详尽的信息；(3)降低成本。

使用新系统达 2 年之后，约翰逊先生才勉强同意把系统计算机化，并讲述了以下故事：“在使用计算机之前，我们会计部门有 7 人，现在我们有 9 人，另加数据处理中心 7 人。虽然仅几分钟就能从计算机中得到输出数据，这是无可否认的事实，不过在最终分销中心仍未提供数据之前，我们的计划则无法实施。遗憾的是，由于我们是以最低速的运算单位输入数据的，所以这就意味着延误。我们可以得到更为详尽的信息，这也是无可否认的，可是我却不知道是否会有什么人留意这个问题。要从计算机打印计算结果中找到合适的信息并解释这些数据，恰恰是太费时间了。我只希望我们有可能恢复老的分类帐系统，可是，我们已投入了这么多的资金，到了没有退路可走的地步。”

1. 为什么该计算机化系统不能实现其预期目的？
2. 现在约翰逊先生应该做什么？
3. 你会怎样去设计一个计算机化系统？你将会考虑哪些因素？

## 第 22 章 生产率和营运管理

### 【本章主要目的】

读完本章后,你应该能够:

1. 识别生产率问题的性质,并提出改善效果和提高效率的方法。
2. 按照某个应用于管理上的计划工作和控制的实例描述生产和营运管理的性质。
3. 论述对营运计划工作和控制以及对企业营运的其他方面特别有用的管理方法。
4. 描述提高生产率的技术。
5. 提出一些在营运计划和控制方面未来有可能发展的趋势。

生产和经营管理的其他论题在本书其他部分中加以论述,例如,有关决策的各个方面问题,包括决策支持系统的论题在内,请参见本书第6章;有关工作设计,请参见第13章;有关程序的计划工作和控制方法、管理信息系统以及各种控制技术,请参见第2章。

从某种实际意义上说,本书的全部篇幅就是讨论关于提高生产率的问题,而在本章中,对这个重要论题会给以特别的关注,并把重点放在生产和经营管理的微观方面。

### 生产率问题及其衡量

无论是 80 年代末,还是 90 年代初,甚至在遥远的将来,生产率总是主管人员所关切的问题之一,也许这样说并不过分。人们对

生产率的关切,不再局限于美国本土,而是扩展到世界各地,甚至因生产率提高而受到各国称赞的日本今天也在关注世界市场上的激烈竞争。

## 生产率问题

生产率意味着衡量,转而它又是控制过程中的关键性的一步。虽然人们普遍同意需要提高生产率,但对造成生产率问题的根本原因和提高生产率应做些什么,却少有一致的看法,而把对生产率问题的责难归咎各种因素。有些人是从整个劳动力着眼,把问题归咎于不熟练工所占比例较大,另一些人则不同意。有些人认为,削减研究经费和强调即期效果乃是造成生产率问题的主因。形成生产率困境的另外原因则是冗员累累,人浮于事,员工很少有进取心。还有人指出了家庭结构的支解、工人的工作态度以及政府们政策法规上的原因。愈来愈多的人从管理入手,认为管理既是造成生产率问题的原因,也是解决生产率问题的方法,这将是本书注重的中心点。

## 衡量脑力劳动者的生产率

也许你还记得我们在第1章给“生产率”所下的定义,即“在一定时期内,符合相当质量的投入-产出的比率”。可以把这个定义应用于组织机构、主管人员、参谋人员和工人的生产率上。衡量熟练工作非常容易,但衡量脑力工作却比较困难。这两种工作的主要区别在于有关知识和技能的运用。这样,就可以把生产线上的人员看作是熟练工人,而以计划工作为自己主要职能的主管的助理,则是脑力劳动者。工程师、规划人员都是脑力劳动者,因为他们的大量工作并不像砌砖工、机械工、屠夫那样是带有技能运用的熟练劳动。但是工作名称并不是区别工种的唯一准则。加油站的业主也许要安排日常任务进度,决定优先次序,指挥下属,但业主也可以改变刹车、调整汽化器或重新安装汽车前轮。

显然,脑力劳动者的生产率通常要比熟练工人的生产率更难以衡量(另请注意:衡量工人生产率往往忽视资本费用,所以这种衡量多少有些水份)。衡量脑力劳动者生产率的难点之一是,有些产出实际上是一些有助于实现最终结果的活动。因此,工程师是为最终产品的取得间接地作出了贡献。另一个难点是脑力劳动者经常帮助企业组织的其他部门。广告部主管所做的努力应该改善销售,但很难有把握地说,什么才是恰如其份的贡献。还有一个问题,就是脑力劳动者的产出的质量通常是难以衡量的。例如,一种战略决策的效果可能在若干年中并不显著,甚至新战略导向的成败可能取决于超出主管人员控制范围以外的许多外部因素。

## 提高生产率的几种方法

虽然没有一种提高生产率的最佳方法,但却有许多方法。这里试举几例:

- 凯塞铝和化学公司注重明确规定企业提高生产率的目标,强调衡量实现这些目标的业绩和有效的报告系统,以及频频强化表现良好的业绩。

- 绝大部分雇员是脑力劳动者的休斯飞机公司,为提高生产率而提供了一些原则和指导方针,其中包括:确认表现良好的工作业绩,利用工作模数,设计有意义的工作,注重目标以及开发与人共事的能力等。

不言而喻,我们主张并贯穿于全书的是,有了良好的管理实务,才能实现生产率的提高。不过,现在我们将转而讨论生产和营运管理这一特殊领域,对此,衡量工作较容易进行,因而这已成为以往提高生产率计划的焦点。

## 生产和营运管理

在任何一种企事业中,不论是在工商企业,还是政府部门,或

是其他企事业中,主要业务领域之一就是生产和营运管理。而且就是这个领域,经营管理工作作为一种有科学依据的艺术取得了占先的地位。如果我们重温一下泰罗、甘特、弗兰克、吉尔布雷思(这里仅提到很少的几位)等管理学先驱的贡献,那么就会注意到,他们所关心的主要是提高生产率和最有效地制造产品,尽管他们还是确认(正如他们所做的那样)作为一项必不可少的投入——人力要素的重要性。

在过去,生产管理这个词就是指制造产品所必须从事的那些活动。然而,近几年来,生产管理的范围已经普遍扩大,包括诸如采购、仓储、运输以及能够提供给买主产品而进行的从采购原材料到各项活动的其他业务经营。另外,“营运管理”一词是指为生产等提供某项服务或某项物质产品所必须从事的业务活动。

当然,一家典型的企业还从事一些其他基本活动。这些企业的职能通常包括除生产以外的研究与发展、工程设计、管理和销售、会计和财务工作。在本章中,我们仅准备论述被称为“营运管理”或“生产管理”以及通常所说的“生产与营运管理”(POM)的问题。然而,应该指出,生产和营运管理同“可操作的”管理理论并不是一回事。读者应该记得,按照本书前文的解释,可操作的管理理论是以理论或科学作为基础而对实务(经营管理)所作的一种研究。

## 营运管理系统

必须把营运管理看作是一个系统。图 22—1 对营运职能提供了一个总的看法,在这个营运管理模型中,投入包括顾客的需要、信息、技术、人工和管理,固定资产以及同转换过程有关的可变资产。主管人员和员工利用信息和物质要素来提供产出。有些物质要素,诸如土地、厂房、建筑物、机器和仓库,相对都是永久的;其他物质要素,诸如原材料和供应品则消耗于产品的生产过程中。转换过程使计划工作、营运和控制系统结合起来。有许多方法和技术

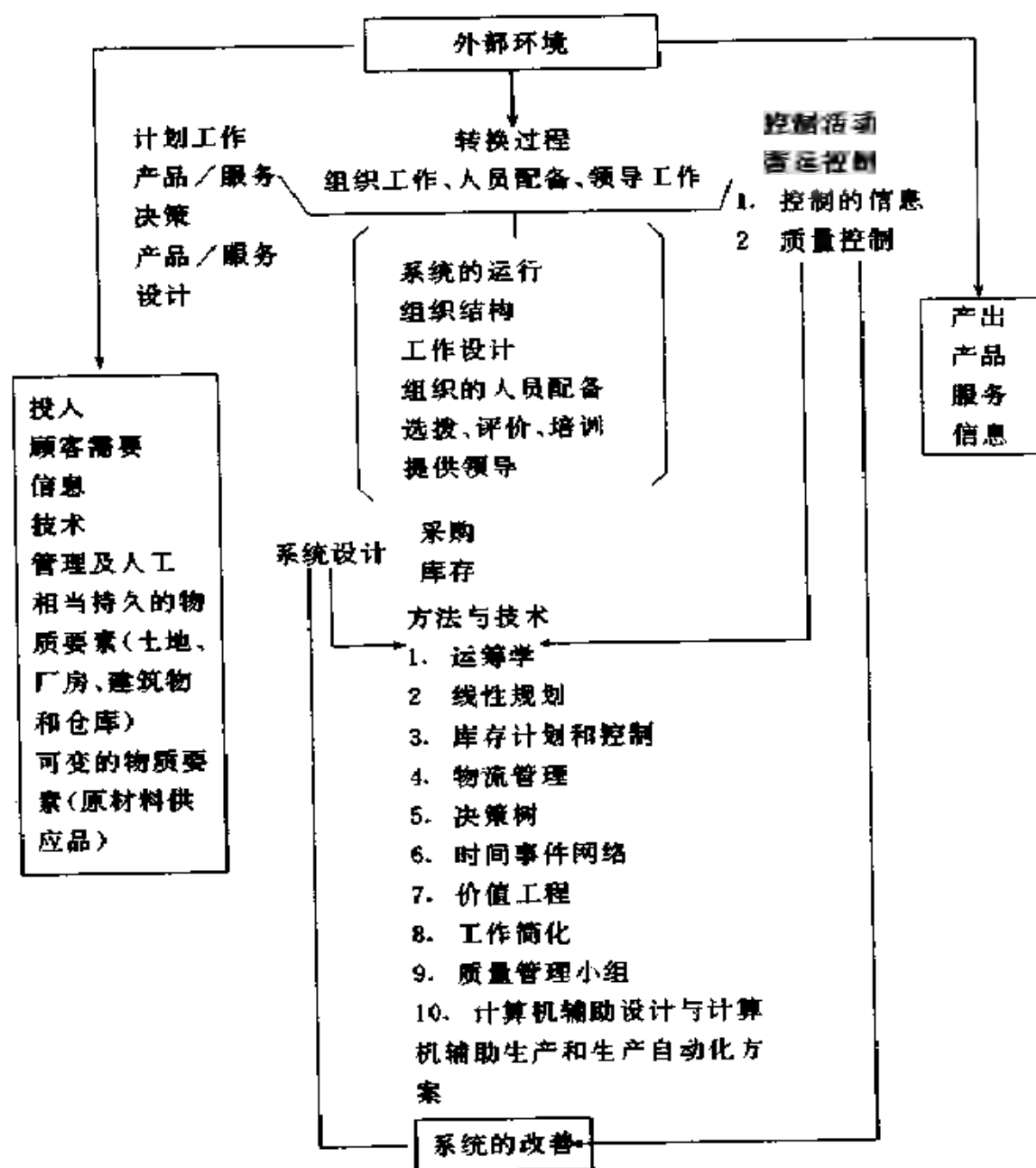


图22—1 营运管理系统

可以促进这一转换过程。这个模型体现为对改善系统带有一种持久的关切。“产出”是由产品和服务,甚至是咨询机构所提供的信息所构成的。

这个模型的最后部分表示,许多“外部因素”,诸如保护法



规或公平劳动的惯例等,都左右着营运活动。对外部环境问题在本书的其他章节中既作了论述,这里就不再展开了。但是,必须直截了当地指出:营运管理必须是一个同其环境有着互相影响的开放系统。

营运管理模型(图 22—1)作为下文论述的框架。表 22—1 具体表明的是带有投入、转换(有时也叫工序)和产出的营运系统。正如你能看到的那样,由于可以把这种营运模型视为整个管理系统的一个子系统,所以,这种模型和第 1 章已介绍过的模型之间有着密切的关系。

## 营运计划

一个企业的目标、前提和战略(本书第 2 篇已论述过了)决定它对产品和服务的追求与选择。在讨论这个问题时,人们注重的是物质产品的生产,但这些概念对提供服务而言,也是适用的。一旦选好一种最终产品,那么,就决定了产品的规格,也考虑到了生产产品在技术上的可行性。一种经营设计需要作出有关设施的宣传,拟采用的工艺规程以及拟生产的数量和产品质量的决策。

### 产品决策中特有的利害关系

企业的基本决策之一,就是选出拟生产和销售的一种或几种产品,这就要求搜集产品的设计构想,这类构思要满足顾客的需要并有助于实现同公司战略相一致的企业目标。在产品决策中,必须考虑到职能部门主管人员的各种利害关系。例如,生产部门主管可能希望生产一种并不棘手、成本合理并有较长生产周期的产品。工程师也有上述这些目的,但是他们都往往追求工程设计的精密度,而不讲究实际上怎样能以合理的成本去生产产品。

销售或营销部门的主管的利益很可能在于满足顾客的需要,因而他们的目的就是迅速供货的能力和以有竞争力的价格来增加产品销售量。此外,销售部门主管可能会提供一套广阔的产品系列而不必考虑工程设计、生产、运输和仓储业务有关的费用和问

题。财务主管所关注的很可能是成本和利润、高投资报酬率和低财务风险性。这些各司其职的主管人员和专业人员的利益截然不同，就会影响到生产和推销何种产品的问题，而总经理则必须把各种利益融合起来，并在收入与成本、利润与风险、长期增长与短期增长之间取得平衡。

### 产品和生产设计

产品设计及其生产要进行若干活动，人们经常提出以下几个步骤：

1. 通过研究顾客的需要和审阅各种备选方案，提出产品的构思。
2. 根据各种思路，包括来自市场及经济分析的数据造出产品，并进行一次总的可行性研究。
3. 通过评价各种备选方案，考虑到产品的可靠性，质量及维修需要，拟订一个初步设计。
4. 通过开发、测试，以及模拟运行过程来作出最终决策。
5. 就企业现有的设施是否够用，是否需要新的或经过改建的设施作出决定。
6. 选择生产产品的工艺规程，考虑技术和方法的可行性。
7. 产品设计好了之后，就要准备拟使用的设备布局，计划生产系统和安排各种必须做的事项的时间进度。

表 22-1 营运系统实例

投入	转换	产出
1. 工厂、机器、人员、材料	装配自行车	成品自行车
2. 具有有限知识、技能和态度的新手	讲评、事例、经验 练习、学期论文	有更多知识、技能和态度的学员
3. 客户问题	咨询、数据收集 分析评估备选方案、 选择、建议	咨询报告 提出实施方案

## 系统设计

生产一种产品,可以考虑几种基本生产布局。第一种备选方案就是按产品的生产和装配次序布局。例如,可以对一条卡车装配流水线进行这样的安排:把预先装配好的前后轴放到框架上。然后再安装驾驶、引擎、传动等装置。在卡车进行正式试车之前,把刹车线路和电源接通,并将其他部件安装、油漆完毕。

第二种方案,可以根据所使用的工艺规程来设计生产系统。例如,一家医院很可能遵循特定的步骤来安排工作,即从病人入院开始,对病人治疗(通常包括特定的分步骤),到服务费用开票和病人出院。出院后可能还要对病人进行追踪诊治。

第三种布局方案,可以按产品停留在某一装配地点来选择布局(有时也称固定位置布局)。这种布局用于装配一些特大型的、粗重的物件,如印刷机、大型露天采矿机或船只。

第四种方案是,根据工程项目的性质来安排布局。建造一座桥梁或一条隧道通常以一次性工程和设计来适应特殊地理条件的需要。

我们所发现的第五种布局就是,要按有利于产品销售来安排工作流程。在超级市场上,诸如日常用品之类的基本食品通常被排列在远离柜台以外的地方,这就需要顾客走过长长的通道并指望他们在途中挑选其他一些日用品。

第六种生产布局基本方法是,设计一种有利于产品的贮存和运输的流程。贮存场地费用较大,而实际的、有效的设计则可以降低贮存费用。另外,为了安置某个物件也无需搬动其他许多物件。

## 系统的运行

选好产品,并设计建立起生产产品的系统之后,下一步就是运用这个系统。这需要建立一个组织结构、配备人员上岗及培训人员,需要一些能够进行监督和领导的主管人员,他们为生产合意的产品或提供服务而进行必要的活动。其他诸如采购等维持库存等

活动在系统的运行中也是需要的。其目的就是在一段时间内适当地考虑质量问题,以便取得最佳的生产率。

### **注重信息系统以控制营运活动**

像任何一种管理控制那样,控制营运活动也需要确定业绩标准,并按标准来衡量业绩,对不合需要的偏差采取校正措施。这样,人们就能控制生产、产品质量和可靠性程度、库存水平及劳动力的工作业绩。人们已开发出一些方法和技术来进行控制。前文已论述过这种控制方法比营运和生产具有更广泛的应用性,但某些方面对营运活动来说也很重要。这里我们所关注的便是营运控制中的信息系统的作用。

有一种计划和控制系统已通用了若干年,它实际上是对以瞬时速度为基础的信息加以综合,因而大大地减少了通常妨碍有效控制的延误。伴随着计算机硬件和软件的发展,现在一旦发现情况,实际上就可能记下任何可计量的数据。这些系统可用来为快速而系统地收集对总的营运活动有影响的数据,随时可供使用,并在任何时候及时报告大量项目的情况。因而,这些系统便是主要目的为了提供有效地计划和控制的~~信息~~系统。

显然,这些系统和其他运用快速计算技术的系统,只有在所有生产领域中的计划工作更为精确、控制也更为有效时,才有指望做到争分夺秒。退却毫不值得,相反,花费时间和精力把系统及其相互关系概念化,或想了解一下组织机构中某些人是怎样做的,则是主管人员的失误。但正如第 21 章所指出的,由于在任何一个反馈系统中的时间延误,决不可能在任何反馈系统中做到利用快速信息的真正的实时控制,而只有前馈方法可以克服这类延误。

#### **透视:一个信息系统是怎样运行的**

今天广泛应用于采购、贮存、制造、装卸的那些信息系统,可以通过全厂的调度室和投入中心运行,也可以把系统设置

在全厂。在调度中心,一旦发生了什么情况就把事件记录在案,并迅速把这种信息输入到计算机中去。例如,查某个工人完成了一项派给他装配产品的任务后,工作指令时间卡就会输入处理机中,即把诸如通过一定程序完工的 $x$ 物件,累计人工时数 $y$ ,是否符合进度表,以及其他有关数据的信息输送给电子计算机。配备这类系统的投入中心就自动地给生产计划发出所需的信息,而信息则来自已编制的指令、采购单、工作单和其他核准事项。把这些信息数据输入到计算机,并把它们同生产计划相比较,就可以把它们作为标准使实际营运得到比较。

除快速输入、比较和重新得到信息外,这种一体化的营运控制系统还可提供诸如采购、生产和库存控制等编制计划所必需的信息。而且它几乎可以快速比较计划和成果,指出两者的差别和提供常规的系统报告(每天提供,必要时还可多提供些),以指明哪些事项可能偏离了时间进度表,或者成本可能超出了预算。

已经开发出其他计划、控制和信息系统,用以迅速反映生产营运和分销营运之间的相互关系,并反映出诸如成本、利润和现金流量等关键性财务衡量标准。装备有实时计算机模型的公司,实际上能够为营运主管人员提供诸如对“如果发生……应该……”之类问题的适时分析,其效应是产出的增减,需求的减少,或该营运系统对人工成本增加、价格变动和新设备添置的敏感性。模拟实际营运活动及其对财务因素的影响的系统模式首先是计划工作的工具,这确非虚语。但这些工具却大部分是控制技术。无论如何,对许许多多“如果……应该……”的问题,营运部门主管能毫无例外地作出迅速响应,这

就能够大大地减少用于校正脱离计划的偏差的时间,也能实实在在地改善控制。

## 计划工作、控制活动及提高生产率的运筹学

许多用于计划和控制中的某些技术,对营运管理特别管用。由于大多数已开发的专门技术都是以数学模型为基础并使用定量数据,对此,人们是可以理解的。对生产和营运管理的许多方面来说,概念化模型和相当准确的定量数据都是可用的。

我们发现,运筹学对于本章所论述的有关决策和控制技术的某些方法是有利的,负责生产和营运的主管人员特别感兴趣的是运筹学的方法。本章后面部分我们还要论述其他一些技术。

### 运筹学的概念

运筹学是第二次世界大战的产物,尽管其先驱者在科学方法,高等数学以及概率论等方面(研究水平)都远远超出了那个时代。但在近几年,运筹学随着物理学家和工程师将运筹学的方法应用于经济和政治问题的趋势而得以飞速成长。快速运算机器的开发,特别是这些机器使用了电子技术,运筹学的发展才有了可能,这是因为运筹学的主要优点有赖于我们能以最低费用来运用处理数学公式和运用处理关系复杂的数据。有关这个主题,有多少著者几乎便有多少运筹学的定义。就我们的目的而言,最有可能为我们接受的定义是,运筹学就是“运用科学的方法对某个问题的备择方案进行研究,并着眼于为了实现最佳的解决方案而获取数量基础”。这样,着重点就在于科学方法、定量数据的运用,目标以及实现目标的最佳方法的确定。换言之,运筹学还可以称为定量化常识。

## 运筹学的实质

主管人员一直在试图科学地解决管理问题,但是,运筹学在他们探索有序和完善的方法方面提供了一种新要素。运筹学着重于界定问题和目标,仔细地选择和评价数据,开发和试验前提条件,确定数据之间的相互关系,开发和检验以假设为基础的预测,以及设计用于评价行为过程效率的衡量尺度。

这样,应用于决策的运筹学的本质特征可以概括如下:

1. 注重模型,即现实状况或问题的合乎逻辑的如实描述。诚然,模型可能是简单的或是复杂的。例如“资产-负债=业主权益”这是一种会计公式,由于这种公式表示了一种思想,并在所使用词汇限度内,所以它象征着各种变数之间的相互关系。

2. 重视问题范围内的目标与衡量效果标准的开发,以确定即定的解决方案是否表明有望实现目标。例如,若目标是利润,则效果的衡量标准可能是投资报酬率,而且每个拟议的解决方案将是安排各种变量,以使用这个标准来衡量最终结果。

3. 把一个问题中的变量或者至少把那些看似对解决问题的方案关系重大的变量纳入模型中去。主管人员能够控制一些变量,但问题中的有些变量可能是无法控制的因素。

4. 把模型与变量、约束条件和目标用数学方式表示,从而使它们能得到明确的认证,以便使模型做到简明化、数学化,并迅速地用数量符号替代运算。

5. 尽量用数量表示问题中的变量,因为只有把数据输入模型之中才能产生可计量的结果。

6. 用数学和统计的方法(如在某种条件下的概率)来补充得不到的数据,据此,用准确可用的数据使数学和计算问题在最低误差限度内切实可行,尽管同准确的数据尚有距离。

运筹学所有这些特征的基本方法和主要贡献也许就是构建和运用概念化模型。还有许多种模型,有的说明变量之间的逻辑关

系。如果模型仅仅旨在阐明一定条件下各要素之间的相互关系,这些模型则可称之为“模拟性的”或“描述性的”。适用于计划工作的模型称之为“决策”或“最优化”模型,其目的是在若干备选方案中挑选出一个最佳行为过程方案。

## 运筹学的程序

应用运筹学方法通常包括以下 6 个步骤:

1. 用公式表述问题。就像计划工作中的任何问题一样,运筹学必须分析目标和实施解决方案的系统。运筹学家把问题范围内的各个有着相互关系的部分所组成的复合体称之为“系统”,而这个系统则是决策的环境。它代表了计划工作的前提条件,这个系统可以包括整个企业的经营活动或只限于冲床和车床的生产计划。然而,它还是一个同人力或物质因素有关的有机复合体。显而易见,如果主管人员不运用限定因素的原则来大大地简化问题(如果他们不去排除那种不立刻解决问题的备选方案的话),那么,系统就越来越无所不包,问题也就越来越复杂了。

2. 构建数学模型。下一步就是用数学模型把问题作为一个相互联系的系统来重新表述。就单个的、至少有些变量是受控制的目标而言,运筹学模型的一般表述公式是:

$$E=f(x,y)$$

这里  $E$  = 对系统营运效果的衡量

$x_i$  = 可控变量

$y_j$  = 不可控变量

上述模型既可归类为决策模型,又可归类为模拟模型。当它作为一种决策模型使用时,代入不可控变量( $y_j$ )和可控变量( $x_i$ )的数值的计算,可得出最大化效果( $E$ )。例如,假定一个营销部门主管希望发现他们的部门采取什么措施可得出最高总销售额(美元)。这种模型可能包括一些不可控变量,如竞争对手的各种价格,国民生产总值或价格水平的变动等,也包括一些可控变量,如销售员人



数、经批准的佣金、产品价格及广告费用等。

尽管所有模型都是旨在体现现实,但是所谓的“模拟模型”则是这样一些模型,即模型的使用者为可控变量提供了一套实际数值,同时又为不可控变量假设了一套数值。运用一个或多个不可控变量的数值(因为不可控变量通常是不可知道的),我们就能计算出不同数值的 $E$ ,直到找出一个我们感到满意的数值为止。当然,在这种情况下,无法知道一个解决问题的最优方案是否已经找到,虽然有些结果以具体(可见的)的方法来重新表述问题可以得到。但是,由于我们缺乏输入数据和不能准确地模拟现实(至少要模拟现实中的重大要素),还由于这种方法很复杂,从而难以建立,所以人们通常不能运用决策模型。

3. 从模型求出解法。从模型求出解法方案有两个基本程序。在分析程序中,我们用数学推导法,以便在代入数量获得数学方案之前尽可能做到数学化的解决方法。这对复杂的决策可能是一个重大的贡献,按共同变量能减少或重新表述变量。某些变量(如销售量)可能在一个模型中多处出现,而我们则能加以分解或减少。在另一些情况下,我们可以把一系列数学公式合并和简化。这种分析程序的结果是,我们已经把相关的一个复杂系列尽可能地简化为像数学公式那样简明。此外,这种分析还可以从数学角度揭示,有的变量对于一个合理的解决方案是无关紧要的,可以置之不理。

第二种程序叫做“数值化”程序。在运用时,分析人员直接试用可控变量的不同数值,以便弄明其结果如何,并由此推算出一系列想必能得出最佳方案的数值。数值化程序不同于复杂迭代算法的纯粹试探法,在迭代算法中,我们连续试探以便得出最佳方案。在一些复杂情况下,已开发出用于线性规划的迭代程序的规则,有助于分析人员更迅捷地进行运算并认定能得出的最佳解法。

4. 测试模型。一个模型就本质而言不过是现实的表象,它不大可能包罗所有的变量。因而通常应该测试模型。我们可以用模型解题并把实际发生的情况同测试结果作比较,这些测试可以用

过去的的数据完成,或可以付诸实践以测试模型究竟是怎样符合现实的。

5. 为模型和解法提供控制。由于一度曾是正确的模型不一定能代表现实,由于变量超越人们的控制而会发生变化,或由于变量之间的相互关系会发生转化,所以必须为模型和解法提供控制。这同实施任何控制是一样的,即提供反馈手段以便能够发现重大偏差并予以纠正。在许多复杂的模型中,如用于生产或分销计划工作中的模型,必须把偏差的后果同纠正反馈的费用相权衡,或同通常修改整个规划所承担的更多的费用相权衡,我们有时可能决定不去纠正模型或不去纠正输入信息。

6. 使解法生效。最后一步是使模型和输入信息进入运行。只要不是很简单的,任何规划都包括修改和澄清程序,以便输入信息(包括控制反馈信息)能有序地得以利用,而这往往要重组企业的可供信息。许多运用运筹学的人发现,一个令人迷惑的主要障碍就是:无人愿意从事开发更好信息的艰巨工作以便参照模型一起使用。公司中通用的会计和其他数据往往不敷成功的运筹学之需,众多的对使用运筹学的可能性有兴趣的主管人员,希望那些广泛从事构建第一流模型的专家的研究活动能转向信息重组方面来。

要使运筹学对主管人员是有用的方法,还有一些其他问题,如让人们理解、赏识和使用运筹学技术,而且要决定诸如使用何种计算设备、怎样使用、如何使信息输入有效并为那些负责决策的人所理解等问题。在这方面,运筹学研究人员要使主管人员真正地赞赏它,就要坦率地承认他们的解法中存在着不确定性和空白点。

所有这些旨在说明,如果运筹学家仅纸上谈兵,对模型作作测试而已,那么,他们几乎什么也没做。纯粹的哲学家可能只对数学演算感兴趣,但主管人员必须对决策负责,而运筹学家如要对主管人员有用,那么,他就不仅仅是一名数学演示人员。

## 线性规划

线性规划是为了实现期望目标而决定将有限的资源进行最优组合的一种技术,它在运筹学的应用方面是最成功的方法之一。它依据这样的假设,即在各变量之间存在着一种线性的或直线的关系,而各种变量的极限又是能够确定的。例如,在一个生产车间,其变量可能是每台机器在一定时间内的单位产出量,每单位产出的直接人工成本或原材料成本,每单位产品的工序数,等等。这些限定值的大部分或全部在一定极限值内,都可能具有线性关系。用解线性方程的方法可以求出成本、时间、机械利用率或其他指标所表示的最优值。因此,这种方法在能够把输入数据量化和用实数的标准指标时特别有用。

不出人们所料,在诸如生产计划工作、装运速度和路线安排、以及使生产设施和仓库设施的利用率达到最低综合成本等方面使用这种方法最为成功。由于这种方法取决于线性关系,而许多决策并不包含这些关系,也不能很准确地加以模拟,所以更新的、更复杂的非线性规划的系统已告出台。

## 库存计划和控制

在运筹学的历史上,也许存在过库存控制要比其他任何营运实务更受人关注的情况。如果我们想把基本系统的相互关系看作是一个“黑箱”,那么,就能用图 22—2 来描述它。

如果我们把这些概念性关系用数学公式表示,则如下所示:

$$Q_o = \sqrt{\frac{2DS}{H}}$$

这里  $Q_o$  = 经济订购批量 (EOQ)

$D$  = 年需求量

$S$  = 生产准备费用

$H$  = 每年每件产品的库存费用

## 目 标

采购或制造、库存及其不足等

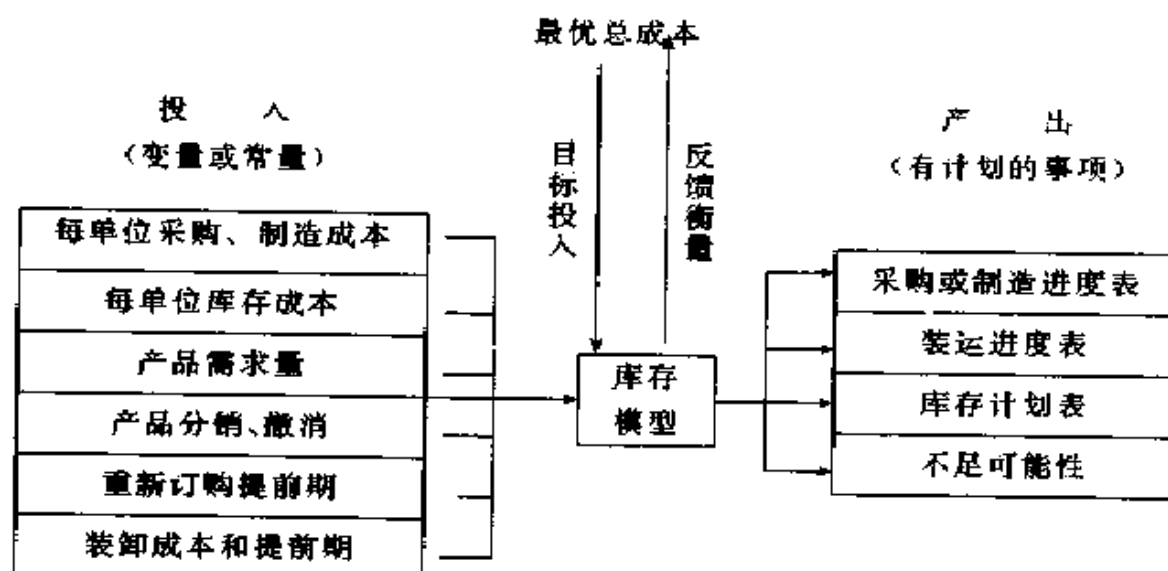


图22—2 库存控制模型

图 22—2 上的模型具体表明了若干要点。它促使人们考虑期望目标和需要代入产出投入的价值,它也给主管人员提供计划的根据等衡量业绩的标准。尽管这一模型具有这些优点,但它是个子系统,不能融合诸如生产计划、分销计划和销售计划等其他子系统。

企业使用经济订购批量(EOQ)方法来决定库存水平已有多久了。如果全年(例如,不按季度方式)需求是可预测的和相当稳定的,那么,这种方法则在找出订购批量时可发挥很好的作用。但是,在决定某些生产流程所使用的零部件和物料的库存水平时,EOQ方法的作用就不大。例如,劣质零部件可能会增加这类生产投入的需求量。因此,需求量似乎是断断续续的,并导致时而库存不足,时而库存积压。企业对决定制造过程中的库存水平,已经找到诸如物料需求计划(MRP)、“传票”(恰值其时制)系统等方法,后者运行要比EOQ更佳。”

## 恰值实时库存制

造成日本高效制造生产率的一个原因就是运用恰值其时库存的方法来降低成本。这就是说供应商把零部件“准时”发货送至生产线去装配。这种方法的别称,或与之极其相似的方法是“零库存”和“无库存生产”。

二次大战以后,日本丰田汽车公司成功地运用了恰值其时的方法。在美国,通用、福特、克莱斯勒和美国汽车公司都具备一些更先进的系统,但其他公司也运用了恰值其时化(JIT)方法取得了可喜的成果。除了其他因素外,想一想布莱克-德克尔公司生产诸如咖啡用具和铁制品用具的例子,即当该工厂在北卡罗来纳转用恰值其时化后,库存一下就减少了40%,所需的叉式升降卡车还不到30%,而质量损耗却下降了60%,劳动生产率提高了15%。

JIT的工作方法必须要做到:①部件必须是高质量,装配线上不能出次品;②必须同供应商保持可靠关系和合作融洽;③供应商应设在公司附近,可保证供货运输,这是最理想的。

## 物流管理

在计划工作和控制中,令人振奋和大有盈利希望的方法便是运用货物流程体系,即把其他因素包括在内的库存控制的扩大,称之为“物流管理”。在这种方法的高级形式中,可以把企业的全部物流过程都看成是单一的系统,即从物料采购、加工和库存的销售预测到产成品的装运为止。其目标通常是使系统在运行过程中的全部成本达到最优化,同时,为客户提供其所需要的服务,适应某些制约条件,比如,要保持受财力所限制的库存水平等。这就要把大量的关系和信息汇总到一个系统中去以优化整个流程。虽然完全有可能在运输、制造和其他个别业务领域中的成本尚未最优化,但物料管理的总成本是要最优化的。

如图22—3所示,物流管理系统可加以图表化。“黑箱”理论所

描述的这个模型,能以数学方式表述为一个运行中的系统。该图说明,期望目标、投入变量和限值以及预期产出之间的关系。在一个广泛的运行领域中,该系统按总成本最优化的原则会表明,有时较高的运输成本要比保持高库存来得便宜。还会表明,为了取得运输或仓储利用率的较好效果,或以有限的库存来满足为客户服务的标准,不怎么经济的定货生产将会是合算的。

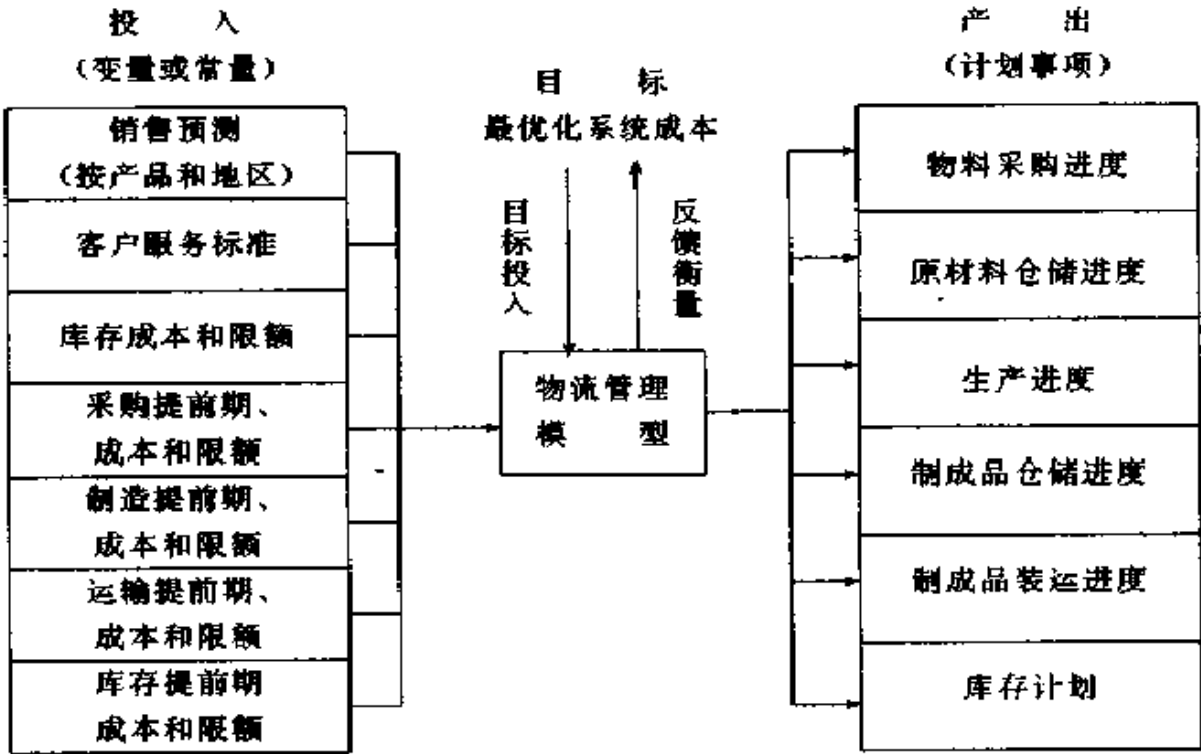


图22—3 物流管理模型

### 运筹学的局限性

迄今为止,运筹学只用以解决一些相当有局限的管理问题,因此,我们不应忽视其局限性。

第一点,在数学和计算机领域具有绝对的重要性。许多管理问题上的变量及其相互关系,再加上人际关系和反应行为的复杂程度,要求比核物理学有更高等级的数学来处理。近代数学天才约翰·冯·诺伊曼(John von Neumann)在发展对策论中发现,他的

数学才能在相当简单的策略问题上很快就达到了极限。可见,主管人员想充分利用现时可用的数学还有一段漫长的路程呢。

第二点,虽说概率和近似是作为未知数的一种替代形式,尽管科学方法能把数值归我们从前所无法衡量的种种因素,但重大管理决策的一个主要方面仍包括一些定性因素。在能够衡量这些管理决策之前,运筹学在这些领域中的实用性只是有限的,并且还得继续以非定性的判断为依据进行决策。

同许多管理部门决策(包括不可衡量因素这个事实)有关的是在实践中缺乏使用运筹学方法所需的信息。当我们把一个问题的范围概念化并以数学模型表述时,就会发现有关我们所需信息的变量并不是即时可得的。我们所需要的就是,更加注重那些有志于在开发必要信息中应用运筹学的人。

还有一个局限性是,从事实务的主管人员和受过训练的运筹学家之间的隔阂。一般主管人员缺乏数学方面的知识和评断能力,恰如数学家不懂管理问题一样。当前,由工商管理学院,更多地往往由商业性企业把主管人员与运筹学家结合在一起,使双方隔阂日后得到解决。但双方的隔阂仍然是企业为何迟迟不使用运筹学的主要原因。

运筹学最后一个难点(至少在应用于复杂问题中),是分析和编制程序所费不貲,许多问题的重要性尚不足以花费这种代价。然而,实际上这已不是个主要的局限性。

## **提高生产率的其他方法和技术**

除运筹学之外,还有其他技术。我们接下来将论述应用时间事件网络、价值工程、工作简化、质量管理小组、计算机辅助设计,计算机辅助生产以及自动化方案等。

### **时间事件网络**

在第 21 章中我们论述了时间事件网络,分析并看到了它是著

名甘特图表的合理延伸,频频提到计划评审技术及其实质的关键线路法。计划和控制的这种技术在许多领域中有着广泛应用的潜力。其各种精练的改进技术,诸如计划评审法/成本,在营运计划和控制的许多领域中的运用潜力很大。

时间事件网络最有效的应用也许是在于生产的计划和控制方面。例如,一个典型装配线的设计,要求零部件和局部装配必须准时到位,就是这个网络完整的例子。其所有活动都是线性的这么一种装配线的最终产品,经由相继运作的顺序来完成。例如,人们自然会想到一条汽车装配线的情况,装配工序是从汽车的框架开始,然后装配车轮,再装配发动机,最后装配联动机件等等。实际上,为了提高效率,装配线必须以有计划的活动网络为基础,其中许多装配活动都是同步进行的。

可以说,生产和经营的其他绝大多数领域都是相同的。构建一个无需计划代表事项网络的仓储和装运作业系统那是困难的。即使根据某模型或某方式把制成品入库或堆放起来,如果要使之有效,就需要网络计划,在不同的地点把不同的项目交付给大量客户而进行装车,似乎也需要网络计划活动。

准备学期论文的大学生们显然发现,从事网络计划活动是他们的优势。如果没有可用的纸张、打字机或文字处理机,如果不对所需的数据加以收集和分析,如果不写出论文大纲并使之概念化,很难想象一个大学生能写这样一篇文章。

那些管理任何阶段运作的人员都被迫运用网络计划和控制来制订计划。另外,他们如从事一项完全彻底的工作,则有一种可以辨认的关键线路的方法,这样,一旦脱离计划的偏差明显时,就有可能确认在何处采取最佳的校正措施。

## 价值工程

运用价值工程能够改良产品,降低成本。它包括分析产品或服务的营运活动,估算每个工序的价值,以及试图以保持每个步骤或



零部件的低成本来改善其营运活动。为此,提出以下几个步骤:

1. 把产品分为零部件和工序。
2. 确定每个零部件和每道工序的成本。
3. 确定加工每个零部件直至成品后所贡献的相对价值。
4. 找出那些高成本低价值项目的新方法。

## 工作简化

运用工作简化也能够改善工作方法。其目的是在简化工人的作业中争取他们参与。培训一段时间,有助于讲授一些诸如时间和动作研究、作业流程分析和工作环境布局之类的技术性概念和原理。

## 质量管理小组

质量管理小组或简称“QC”,是指一组人(通常在 6—12 名之间)来自相同的组织部门,他们能按规律解决在工作中所碰到的问题。小组成员在解决问题、统计质量管理方法和群体工作中得到培训。通常有一个辅导员和该小组一起工作。质量管理小组成员每月碰头开会 4 小时。虽然 QC 成员也许会得到认可,但他们一般不收取现金报酬。

质量管理小组由建议制演化而来,通过这两种渠道,工人参与解决有关工作问题,尽管建议制中的问题通常十分具体,但质量管理小组所对付的那些问题却往往更为复杂,还需要几个小组成员一起参加。小组成员主要由普通工人组成,有时也包括一些工长或领班。通常把所谓的效率专家排除在小组之外。

令人感兴趣的是,当美国出现质量管理这种概念时,日本人似乎已对质量管理加以完善了。近期来,美国企业已“重新发现”质量的重要性。例如,在克莱斯勒和福特汽车公司的广告中已经强调了质量。无论如何,毫无理由怀疑,美国公司也能采用质量管理小组的形式,因为它们面临着要求产品有质量的世界市场的竞争。

### **透视：日本的质量管理小组**

迄今为止，日本的公司推销产品方面已大获成功。虽然这在很大程度上归功于它们的产品质量，但是并非一直如此。事实上，在50年代和60年代，日本制造的许多产品是劣质品的象征。

日本企业为了能在世界市场上竞争，不得不提高其产品的质量。日本产品得以改进的动力，首先归因于日本政府的法规管理措施。日本人在二次大战结束后不久，很快就意识到他们的经济状况有赖于不断增加出口。这就驱使日本政府建立一套规章制度，要求所有出口商向政府机构递交出口产品的样品，并在发放出口许可证之前使产品符合质量要求。

立法上的质量动力得到了各种管理方法的支持，这种方法鼓励或要求产品的质量。其中，令人感兴趣的方法之一，就是现今日本广泛应用的质量管理小组。起初，员工是受到产品质量分析的培训。现在小组也处理其他一些问题，诸如降低成本、改进车间设施、安全生产、员工士气、污染控制以及职工教育等。

### **计算机辅助设计/计算机辅助制造及生产自动化方案**

近几年来，产品的设计和生产有了巨大的变化，这主要是由于计算机技术的应用。计算机辅助设计(CAD)、计算机辅助制造(CAM)和生产自动化方案(MAP)乃是未来工厂的几根柱石。

CAD和CAM有助于工程师在设计产品时能够比传统的纸和笔的操作方法更快些。由于产品周期愈来愈短，所以CAD和CAM的重要性也与日俱增。关键是在激烈竞争的环境中快速占领市场。这样，企业就能更迅速地响应具有特殊要求的客户的需要。许多公

司的最终目标就是“计算机联网生产”。

汽车公司,还有诸如迪尔、波音和伊思曼-柯达等公司都开发出所谓“生产自动化方案(MAP)”,即把机器和各种办公手段联结在一起的网络联系。MAP 是一种区域性网络(LANs)精密技术的延伸。对 MAP 最强烈的支持者之一,是通用汽车公司董事长罗杰·史密斯。他把 MAP 看成是将来工厂的一个关键性因素。例如,在通用汽车公司,MAP 被用来联结机器人和数控机床。为了具体表明 MAP 的优越性,不妨考虑一下运用新方法来更换采用不同汽车前轴的生产线来取得节约。以前花 3 天的作业现在只需花 10 分钟。通用汽车公司和美国其他制造商运用了新技术,希望战胜目前在自动化方面相当领先的日本企业。

#### **透视:国际商用机器公司的个人用计算机兼容机**

国际商用机器公司的拳头产品 PC 兼容机,是美国第一部完全由机器人制造的计算机。它是靠一条带有积木或工作站的全自动装配线制造的,工作中心把产品的检验和包装融合起来,甚至无需人来拧一只螺丝。这种装配线的特点是他不仅能生产兼容机,也能装配其他个人用计算机、打印机乃至家用电器等。这种生产线也许是世界上独一无二的,它可能有助于国际商用机器公司同其亚洲的对手开展竞争。

### **营运管理的前景**

哪些因素表明是影响这个领域未来发展的征兆呢?我们可望在营运管理方面会产生如下几个重大趋势:

1. 技术复杂程度的提高既在产品本身又在生产产品的工艺流程中反映出来。15 年前,少数人便已预料到会生产出精密的家用计算机,其价格也为普通消费者所能承受。

2. 在生产过程中自动化变得越来越重要。通用汽车公司是率先使用机器人的企业,它是从日本进口的新一代机器人。今天,新机床、信息微缩处理机、传感技术以及计算机控制,使该公司有可能减少机器安装时间并降低成本。这意味着以低成本来生产出多样化的产品。过去往往是以特定模式的批量生产来达到较低的成本,而现在则是以高技术并大大减少安装时间来实现低成本效益。这就是说,要以较低的直接人工成本妥善地使用机器,此外,人们也能因此而降低在制品的库存量。最后,用简化的工艺流程、控制和机器来降低维修费和保养费。这些简化技术由丰田公司率先实行。丰田把它的汽车自动化型号系列翻一番,但并没有造成传统上同型号多样化生产相联系的高成本。

3. 美国服务业在国民生产总值中应占有日益重要的比重。这就意味着生产的概念和原则已极其有利地适用于诸如银行、医疗保健及旅游等非制造业的活动。

4. 生产的职能将日益成为全球性的挑战。诚如我们现在所看到的那样,今天,日本和德国生产的汽车发动机被安装在美国的汽车上。比如,美国一些主要汽车制造商则在日本安排生产汽车,并在美国和其他国家以他们自己的名义销售汽车。

总而言之,生产率及其衡量问题,对在竞争日益激烈的全球市场上从事经营的主管人员仍然是个挑战。人们指望营运管理系统通过运用运筹学、信息技术和其他各种方法变化更加富有成效。

## 讨 论 题

1. 你是如何衡量主管人员和脑力劳动者的生产率的? 请详细说明。
2. 正如一个计划与控制技术案例所示,为什么生产和营运管理领域是适合使用这种技术的? 为什么你认为这种方法是受到管理学界先驱所赞赏的用来分析和提高生产率的领域?

3. 人们通常是在生产和营运管理中发现计划和控制之间的区别,并发现在所有管理领域中这些都是有用的。为什么?
4. 说明一般在生产和营运管理规划开发中所发现的每一步骤的性质和原因。
5. 在生产规划的设计中有许多典型的布局。哪种布局设计一般是用于汽车制造的?为什么?你认为哪种布局可用于建造贯穿阿拉斯加的石油管道?为什么?
6. 在生产领域中能够广泛地利用实时信息,但它不能解决控制问题,为什么?
7. 通常发现,在运筹学中有哪些方法已广泛用于生产和营运管理,这些方法有何共同点?如果有,应该是什么呢?
8. 是什么使得物流管理体系较之库存模型成为更有用和更复杂的计划与控制手段?
9. 为什么你认为日本已大规模地使用质量管理小组?
10. 你能否就未来的生产、营运的计划和控制方面所预期的主要趋势综合提出任何有共性的要点吗?

## 练习与活动步骤

1. 课后把学生分成 4—5 人一组。采用案例 22—1,试答兰珀特(Lampert)同事所提出的 6 个问题。每组都应该针对第二个问题在黑板上画出带有主要特性(如电压)和用途(举几个例子)的各组灯具的图样。每组有一人应该“试销”灯具给班级的同学。如果这是个大班级,则应该有一组学生扮演成评审员,根据小组所开发的创造性、美观性、适用性和其他标准来评价每种灯具的计划方案。
2. 画出你的居室或你的公寓及你在做典型的日常家务杂事时必经之路的布局,指出你可做哪些重新布局来使自己更加有效率并提高你个人的生产率。

## 案 例

### 案例 22 1 兰珀特父子公司

约翰·兰珀特是一家生产电器的小型企业——兰珀特父子公司的总裁,他是一名技术型企业家。最近他乔迁新居,他妻子让他在房子内装饰些灯,使室内的各个地方(如书柜、雕刻和墙上)醒目起来。

在当地几家灯具商店,他发现灯具的定价大大高于他所愿支付的买价。直觉告诉他,市场太需要有一种价廉物美或钳夹式的灯具,他和一位懂业务的同仁一起讨论了他的设想,该同仁提出了下列这些问题。

1. 市场上果真需要这类产品吗?
2. 这种灯具外观应该像什么呢?
3. 产品应怎样或在哪里生产(例如,生产厂家是设在国内中西部或是设在国外,诸如南朝鲜、香港地区或中国台湾)?
4. 如果是兰珀特父子公司生产这种灯具,必须进行什么样的布局?
5. 推销这种产品应该利用哪种分销渠道?
6. 如果要保持灯具价廉,他会怎样保证产品质量?

经过讨论之后,兰珀特承认自己的确没有全面考虑他的设想,故而不能圆满地回答上述这些问题。

1. 如果你是一家小企业的顾问,你会如何答复兰珀特先生的同事所提出的问题?
2. 在产品决策中,你会提出其他什么措施来设计产品、建立生产系统、特别是控制质量方面的营运?
3. 在制订决策中可采用哪些决策手段和决策技术?

## 案例 22 2 生产需求计划(MRP)

布罗克特公司是一家面向航天工业的高科技供应商,致力于为航天飞机提供某些关键性的微波元件。由两名企业合伙人创立并发展的这家企业是从一个加油站起步的,在过去十多年中,该企业的年销售额从 25 万美元就增到 120 万美元。

在经营成功的同时也产生了一些问题,其最明显的问题之一是两个伙伴之间的相互倾轧。一个认为,公司应向社会公众发售股票,而另一个则坚持公司应保持私有的想法。前者向加利福尼亚的一家大银行贷款买下另一个合伙人的股份,并向社会出售。

股票公开上市取得了极大的成功,它给公司提供了所需的全部营运资本,同时使这位有企业家精神的创业者马上成了百万富翁。然而,正当他沉湎于美梦之中,他却忽略或忽视了产品设计和生产中的大量基础工作,其结果导致公司经营失控。

工程变化多端,而且在提供文件和输入文件的控制记录中老是误期。过去很容易开发并很快就完成的新产品,现在也在设计和观念上毫无指望地陷于困境。

公司总裁本能地感到,公司过去的灵活性和动力已不复存在,他决定必须向组织发出几项指令,这很像一条装配线把订单带给制造营运活动。由于企业是以面向工程与研究为主的,所以实施规划的“指令”首先被当作是,从专家那里容易买到的并能根据其特性为计划和控制提供所需数据而提问和提供基本要素的东西。

实施规划的任务交给了计划部主管吉姆·马丁。他在规划开发开始时,发现零部件目录表(用于制造装配线上所有零部件的完整目录表)既不准确也不完全,无工程图纸或订购单上制造用料清单。当情况日趋明朗,如为什么生产进度经常脱期和延期交货,为什么零部件的供应总是跟不上,而无人知道真正需要什么零部件进行局部装配和需要何种最终物件以便及时发货,等等,这些问题使员工普遍有了沮丧感。

结果,单一的工作,例如在库房中零部件数据的收集,一般应用一周完成却花了两个月。每一步都暴露出类似重大的问题:用料清单和装配结构的不规范;零部件编号不准确;物料和零部件计算数据相差甚远;发往工厂的零部件和采购收据没有专门的记录;车间的工作负荷也仅仅是为了最后装配;采购和物料档案不确实;批量订货、提前期和成本已陈旧过时并祸及整个系统。

计划部主管陷入了困境。估计数月就能完成的有序地控制规划的工作变成长达一年之久的恶梦。更糟糕的还是他同最高层管理机构讨论问题范围时所面临的窘况,因为他知道最高层管理机构的政策导致或引起了混乱。一方面,要完成任务他需要投入大笔资金和工时;另一方面,由于授予的工作职权有限,加上事实上他可能承受不了作为乐观的总裁来说是各种坏消息的打击,所以他这个人便垮了下来。

1. 你认为上述案例中,关键性的管理问题是什么?
2. 如果任何方法都可以,那么,使用什么技术和原理会实现控制的目的?
3. 你能给计划部主管提些什么建议?



## 第 23 章 全面控制和预防性控制

### 【本章主要目的】

读完本章后,你应该能够:

1. 论述全面控制的概念。
2. 论述一个企业使用最为广泛的全面控制技术。
3. 提出预防性控制的原理,区分其与许多直接控制在性质和应用方面的不同。
4. 阐明管理审计和企业自我审计的性质与潜能。
5. 概述管理部门所面对的一些重大挑战,阐明为了开发培养优秀的主管人员需要做些什么。
6. 作为对论述控制工作诸章的总结,提出有关控制的一些重要原理或方针。

大多数控制方法都是根据特定的事物来设计的,诸如政策、工资薪金、员工的选拔与培训、研究与发展、产品质量、成本、定价、资本支出、现金以及我们希望遵照计划要完成的其他方面的工作。这些控制方法只有局部意义,适用于企业的某个部分,而不是按照企业的总目标来衡量企业的总成就。不言而喻,需要有一些全面衡量的方法,而且许多衡量标准都是以财务比率表示,这也是不足为奇的。

许多控制方法都是从衡量背离计划的偏差所取得的信息反馈为依据。此外,传统的控制方法,就是要找到应对发生不合需要的偏差负责的人,并促使此人纠正偏差。这是直接控制。但正如你在本章后面部分会学到的,这类控制方法是以某些有问题的假设为

根据的。从开始就预防不合需要的偏差的发生,这不是更好吗?大多数人会答道:“那当然啰!”所以我们便向大家推荐那种所谓“预防性控制”方法,即是:高度合格的主管将会少犯错误,从而减少(但肯定不是排除)对直接控制的需要。让我们首先讨论较为传统的,也是重要的预算汇总表和其他财务控制之类的全面控制方法。

## 全面业绩的控制

现在愈来愈把计划与控制工作作为一个相互联系的系统来对待。随着局部控制方法的运用,人们已开发出可根据企业总目标来衡量其整个业绩(或是一体化的分公司业绩、或一个项目的业绩)的控制方法。

对整个业绩进行控制的理由有很多。首先,如同对企业或主要分公司的目标必须作全面计划那样,对其业绩也必须作全面控制。其次,职权的分散化(特别是在有产品分公司或地区分公司的企业中)产生了半自给的单位,对它们必须加以全面控制,以免发生完全自给化的混乱局面。最后,全面控制可以衡量负责全面业务的主管的整个活动而不是局部活动。

正如人们所能料到的,工商企业中的许多全面控制都是财务控制。企业的持续生存有赖于创利,而其资本资源则是稀缺的生命线。由于财源是企业的制约因素,所以财务控制理所当然地成了衡量计划取得成功程度的重要客观标准。

财务衡量方法作为共同的标准综合概括了各种计划的实施情况。财务衡量还正确地表明用于实现目标的资源总额,这一点在各种企业和事业单位中都是如此。虽说学校或政府机构的目的不是赚取利润,但任何一名主管都必须弄清楚为了实现目标而要花费多少资源。合适的会计制度不仅对企业,而且对政府部门都很重要。哈佛大学的安东尼(Anthony)教授指出,在政府中,会计往往掩盖了重大事实。否则包括纽约在内的一些城市在弄明财政状况之

前,怎么可能说是近乎破产了呢?

像其他控制系统那样,财务控制必须切合企事业单位或职位的需要。在不同组织层次工作的医师、律师和主管人员,对控制各自业务的运行都有不同的需要。财务分析能提供一个绝好的“窗口”,能从中看到非财务工作完成的情况。例如,发生偏离预计费用时,可使得主管去找出计划不周、员工培训不足和其他非财务方面的原因。

## 预算汇总表和预算报表

广泛地用于全面业绩控制的形式是预算汇总表。它是所有个别预算的继续,反映了公司的各项计划,从而人们可以看到销售额、成本、利润、资本的利用、投资利润率及其相互关系。预算汇总表以上述数据向最高层管理部门表明,整个公司是怎样为了实现公司目标而在不断运行着。

为了通过预算汇总表进行最佳控制,主管人员首先必须拥有准确地、相当完备地反映公司计划的全部预算。主管应当仔细研阅预算报表和附件材料,以判明预算与实际费用的对比是否显示任何偏离情况的实质。有这么一个例子,一名工厂经理遭到公司负责人的批评,这是因为当工厂劳动力大大减少,并为了支付解雇费而临时增加开支时,出现了一个月内人工预算的超支可观的情况。

对不足道的差异稍加留意即可。控制系统的目的是要引起主管对重大差异的注意,预算报表和对这些差异的注意都应本着这一目的。首先,一名主管决不应该忘却预算汇总表代替不了可盈利的经营。预算编制决无可能比其所依据的计划工作更为完备,计划——特别是长期计划都因受到变化和不确定性的影响而不完备。甚至有些时候,主管人员还必须忘记预算而去采取特别措施以应付意外事件。

在另一方面,主管人员不应低估预算汇总表在职权分散条件

下作为全面控制的有效手段的重要价值,预算汇总表提供了一种能明确而具体地界定企业目标的手段,也提供了一种制定有助于实现这些目标的部门计划的手段。假如预算汇总表和反映实际活动的报表表明整个企业的运行不是趋向目标的实现的话,则最高层主管人员也就有了找出何处发生偏差的方便有效的手段。因之,预算汇总表提供了采取校正措施的有用指南。

## 损益控制

整个企业的损益表之所以能为重要的控制目的服务,主要在于它能测定表明企业成败的各项收益和成本因素。显然,如果损益表首先采取预测的形式,那么,它就成为一种更加得当的控制工具,因为它可使主管人员有机会在事情发生变化之前就去影响收入、费用,从而获取利润。

### 损益控制的性质与目的

由于一个企业的生存通常取决于利润,而利润则是衡量企业成功的明确标准,所以许多公司都利用损益表来对分公司或部门进行控制。由于损益表是既定时间内所有收入和费用的财务报表,它也就是企业经营成果的如实总结。当把损益控制运用于分公司或部门时,是基于这个前提:如果整个企业的宗旨是要争取利润的话,则企业的每个部门都应为实现此宗旨而作出贡献。这样,企业的某个部分实现预期利润的能力就成为衡量其业绩的标准。

实行损益控制,每一主要部门或分公司都要详细列具收入和费用(通常还包括按比例分摊的公司管理费用),并定期计算其损益状况。有些单位设有自己的会计小组,另外有些单位是由公司总会计部门编制财务报表。不论是哪种情况,公司总部都希望各单位单独列出营利的经营记录,如同控股公司对待其子公司的控制那样。

通常损益控制仅仅适用于公司的主要部门,这是由于较小部门也都编制损益表的话,书面工作量未免太大。损益控制方法一般意味着分公司或部门的主管人员拥有相当广泛的职权,他们按照认为合适的方式来经营所属的那个部分。不过,有许多并不实行这样的职权分散化的公司却也发现损益控制是有用的。集中关注利润和公司各单位对利润富有敏感性,这两者都是值得为之花费精力的,甚至即使在主管人员按照他们的意愿牟取利润的自主权有限的情况下,也是如此。

一个组织单位愈是综合而完备,就愈能实施严格的损益控制方法。据此,在产品分公司或地区分公司,损益控制法实施效果最好,因为对某种产品或服务的销售与生产职能都处在一名总经理的管辖之下。例如,运用利润标准来衡量通用汽车公司所属比克分公司总经理的成效,就比用这一标准来衡量这家分公司制造部汽缸镗孔工段长的成效要容易得多。

同时,按职能为基础组织起来的公司,偶而也实行损益控制方法。热处理部门可把其生产的劳务“出售”给机械制造部门,后者又把成品“出售”给销售部门。这样做虽是可能的,而为此需要做的日常工作往往不值得这么做,而且确定合理的转移价格问题会引起大量磋商或者许多难以执行的决议的麻烦。如果转移价格按成本计,则显而易见,只是销售部门才有可能出现利润或亏损。如果按高于成本的数值转移,则会产生如何定价的问题。

在大多数情况下,损益控制方法在公司总部职能部门和服务部门不适用。尽管这些部门可以“出售”它们的服务,最受人欢迎的做法是对它们实行可变费用预算之类的控制方法。

### **透视:柯达公司的盈利状况再度红火起来了**

长期以来,伊思曼 柯达公司及其设在纽约罗切斯特的总部被认为是一家经营出色的公司,然而,在 80 年代中期,这

家公家碰到了困难，其部分原因是由于美元的坚挺和柯达的劲敌——日本富士胶片公司的猛烈竞争。1986年，随着公司利润率增加14%左右，利润状况好转起来了。

那么，这一时来运转说明了什么？在促成公司变化的诸多原因中有如下一些：

1. 美元贬值对公司利润的积极影响，这使柯达公司对富士公司也更加具有竞争力。

2. 大致解雇2.5万名员工而降低了人工成本。

3. 1986年，柯达引入100种新产品，包括新型胶片（例如，VR-G特异胶片）和35mm照相机。

4. 柯达也出售微型实验室，供开发胶片之用，其间即大量采用柯达制造的化学制品和纸张。

5. 这家公司从事多种经营，诸如提供光盘数据储存、永久电池和电子印刷。

6. 改组公司，建立起17个有相当高度的自主权的经营单位，从而使这家公司能够更为迅速地对市场变化作出反应。

柯达为了今后长期发展而在作准备，它懂得必须超越照相业来扩展其业务领域。为此，这家公司正在进入保健、医药（比如根治癌症）、电子录象以及数据储存（在1985年柯达买下了佛巴蒂姆盒式磁盘制造公司）诸行业进行经营。虽说前景不是没有问题或不存在挑战，但对于柯达来说，现在它把外部环境的变化、若干机敏的战略抉择、降低成本和公司改组等因素结合起来，这预示着它的光辉前程。

## 局限性

损益控制方法因会计核算的代价和公司内部转移成本与收入所引起的账务处理而受到很大限制。会计记录的重复，分摊许多管

理费用的工作,以及为公司内部转移所花费的时间与精力,这些都能使控制的代价过大,如果实施这种方法过了头的话。

损益控制方法对于全面业绩考衡也许有所不足。最高层主管可能不希望把这么多的权力授予分部经理,以使公司所属的分部完全一体化,也许他们想要附加健全的预算控制保证。此外,损益控制方法本身在产品系列开发或全公司长期考虑的其他事务方面,并不提供一个切合需要的利润控制或政策控制的标准。

损益控制方法的又一局限性(这在把它用得过了头的企业中尤见突出),是企业部门的独立性咄咄逼人而引起的竞争无助于企业的协调。另一方面,在许多公司中,对于公司利润,部门的责任感不够,有些部门对在有保证的市场上处于垄断地位而沾沾自喜。另部件制造部门知道其产品一定由装配部门“购买”,生产或服务部门能强把产品卖给销售部门,而工程部门则对生产和销售部门拥有垄断权,这些部门确实是危险的垄断者。损益控制方法能够打破这些垄断的世界。所以,尽管损益控制方法有局限性(若在公司内部定价不是根据成本,而是要适应企业外部的供应商的竞争价格情况下,尤有局限性),但它却给了最高层主管人员一个非凡的全面控制手段。

## 以投资报酬率进行控制

使用得最成功的控制技术之一,便是以资本投资与收益的比率,从绝对额和相对额两方面来衡量某家公司或公司内某单位的成效。自1919年以来,投资报酬率衡量方法(常常简称之为ROI)一直是杜邦公司控制系统中的核心部分。很多公司都已采用这种方法,以之作为全面业绩的重要衡量手段。报酬率是衡量一家公司或分公司从所投入的资本上能够盈得的收益的尺度。因此,这个工具不把利润看成是绝对的,而是视之为企业运用资本的所得。于是,企业的目标看来未必是追求利润的极大化,而是从奉献于企业

宗旨的资本运用所取得的报酬极大化。这一标准确认这个基本事实：即资本几乎就任何企业而言，都是一个关键要素，因为资本的稀缺性足以限制企业的发展。这个方法也强调了这个事实：主管人员的职责就是要尽可能最佳地运用托付给他们的资产。

### 投资报酬率系统的运用

按杜邦公司所使用的系统来说，计算投资报酬率要涉及几种因素。报酬率的计算是资本周转率（即总销售额除以资本，或总投资额）乘以销售盈利率，这一公式确认：按资本报酬率来说，一个资本周转率高而销售盈利率低的分公司，有可能比另一个销售盈利率高而资本周转率低的分公司更有利可图。正如我们所知的，这一方法是衡量资本运用的效果。投资不仅包括永久性的工厂设施，而且也包括该单位的营运资本。在杜邦公司系统中，投资和营运资本代表投入总额，不扣除债务或储备额。理由是：这种扣除会因储备或债务的变化而导致使用中的投资发生波动，以致投资报酬率受到扭曲，使它失去作用。不过，收益率的计算是在扣除正常折旧费之后，其根据是：在未提取资产折旧并扣除这个数额之前，是得不出真正的利润的。

图 23—1 所示的投资报酬率控制图或许是对这一方法的最佳概括。我们视此图，对报酬率变化所作的分析足以掌握企业各方面的财务状况，报酬率是用来比较各分公司业绩的共同标准，并且能易于追查造成差别的原因。

但是，其他一些公司认为，投资报酬率应该按减去折旧后的固定资产计算。这些公司认为，折旧准备金是表示初始投资的转销，并且认为这项折旧基金可重新投资于其他固定资产或充作营运资本。这样处理，看来对从事实务的经营人员更加实用，一部分原因是，把实现高报酬率的重担置于所置固定资产上，而不是置于已耗损或已陈旧的资产上。

使用投资报酬率的控制方法，不能忽视衡量标准基数所代表



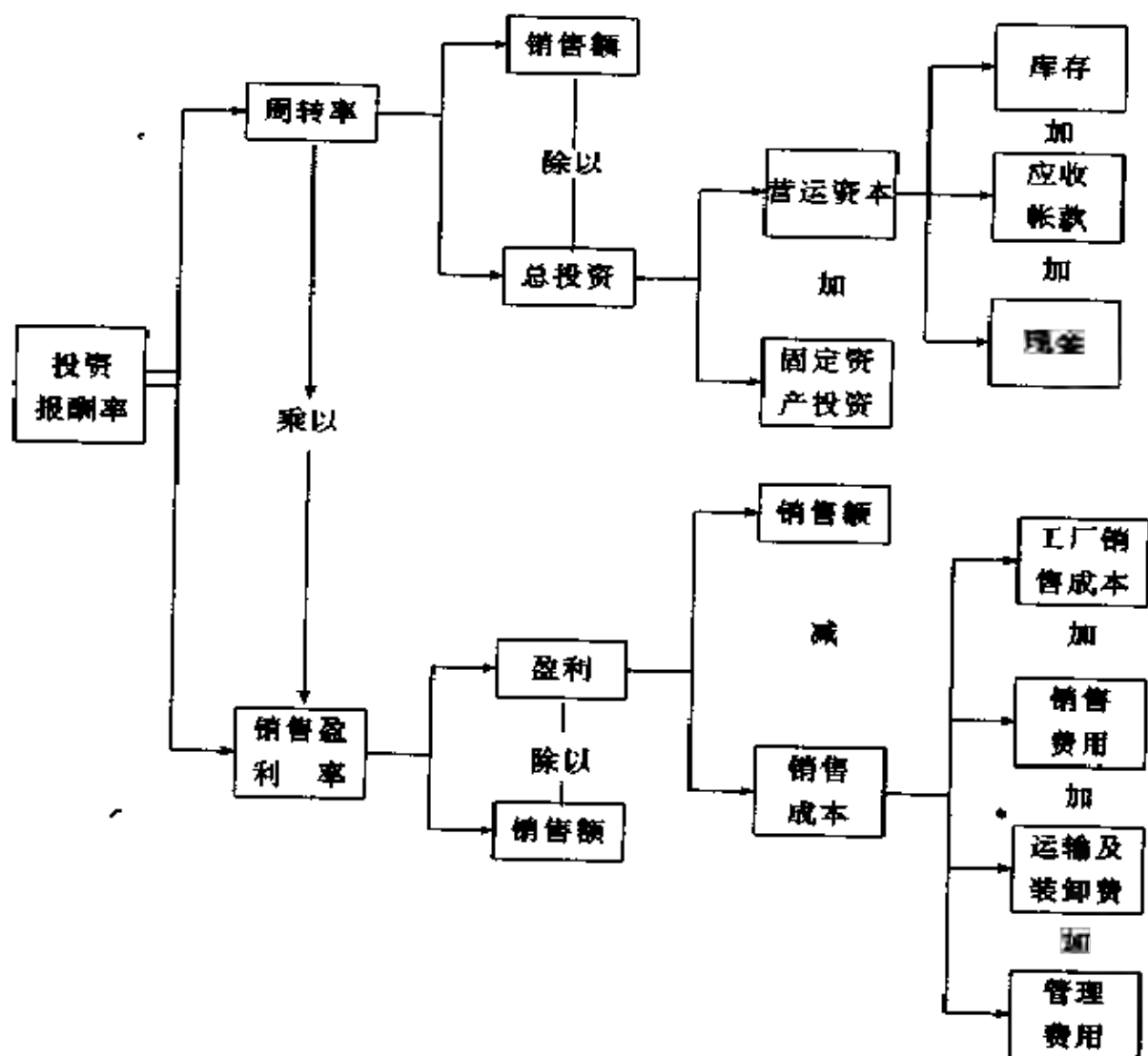


图23 -1 影响投资报酬率的诸因素间的相互关系

的各种比率 and 对比数。虽然报酬率的提高可能来自较高的销售利润率，也可能来自由于降低价格并减少销售收益而使周转率所得到的提高。此外，投资报酬率的提高可能因作了一定的厂房投资而取得更多产品（和销售额）所致，或因一定的产品销售费用减少所致。

### 在各产品系列上的应用

实行职能-直线制而不设综合性产品分部的企业组织，把投资报酬率控制方法用于它们不同的产品系列中。一家典型的公司把

其许多产品归纳为几个主要类别,据以分摊销售额、成本、固定资产投资和营运资金,以便同样地进行设有多个分公司的企业所使用的投资报酬率分析。表 23—1 是这些计算结果的简例。

这家公司对产品系列使用投资报酬率标准,把某些费用和资产按此标准分摊,而这样分摊显然并未造成多大困难。大部分生产费用都是按产品支付,而共同费用,诸如销售分店费用,是按销售额分摊的,至于库存、工厂及车间设备费用则根据特定的分析按比例分摊给各类产品。

如表 23—1 所示,这家公司为了要比较生产产品所投入的资产报酬率,就要比较各类产品的实际状况及趋势(为了简化的目的,表中以“基年”表示)。从事这些比较的优点是:公司能够清楚地掌握产品系列的情况,这样就能测定资本投放在何种产品上才是最有效益的,并可指导资本的均衡使用,以获取最大限度的全面利润。这样,这家公司便能认清何种产品的市场地位坚挺和稳定,何种产品属于新产品和改进品,而何种产品已经过了成长顶峰和失去了赢利能力。

## 优点

使用投资报酬率控制全面业绩的主要优点之一,就像损益控制法一样,是把管理的注意力集中在企业经营的主要目标上,即从现有资本上争取最大限度的利润。它计量整个公司、主要分公司或部门、产品及其计划工作的效率。它要主管人员不止是关注销售量或资产规模的增加,或只关注费用水平,而是要把其注意力放在促成成功经营的要素组合上。

投资报酬率控制方法另一优点是,在职权分散的情况下,这个方法是有用的。它不但是指明资本运用效率的绝对指标,而且也还为比较公司内部和其他公司之间的资本运用效率提供可能性。部门的主管要对投入在他们的经营部分的美元运用成果负责,这就迫使他们从最高层管理部门的角度来考虑其经营活动。一些主管

人员往往坚持以大量的资本投资来添置新设备,或者汲汲于以低价来增加销售额,而不考虑他们的做法对整个公司可能引起的后果。他们,特别是在大企业中,往往孤立地看待他们的工作业绩。如果为这些主管人员提供有关提高整个企业经营效率的指导的话,那么他们就会对自己的分公司或部门产生更加强烈的责任感,而最高层主管也更便于敦促下属主管人员负起责任来。

投资报酬率控制方法的又一个优点是,纵然它是全面表明对收益有关的所有因素,但它也能使主管人员找出弱点所在。假如库存存在增加,报酬率就会受到影响,或者,假如其他因素掩盖库存量的变化,报酬率又看好,则追踪影响来源也会揭示库存方面的薄弱之点,并为考虑补救措施指明方向。

表 23—1 投入资产报酬率比较:多品种公司 (单位:千美元)

	销售总额		投入资产		营业收益*		
	总金额	占总金额 %	总金额	每美元销售额 %	总金额	销售收益率	投资报酬率 %
基年							
产品 A	39300	40	20700	52.9	4800	12.2	23.1
产品 B	29500	30	16900	57.3	2800	9.4	16.4
产品 C	19600	20	8900	45.1	2100	10.8	23.9
产品 D	9800	10	2700	27.5	500	5.1	18.5
总计	98200	100	49200	50.1	10200	10.4	20.8
现年							
产品 A	48100	25	28400	59.0%	5600	11.6	19
产品 B	96200	50	75300	78.3	8500	8.8	11
产品 C	38500	20	19500	50.7	3900	10.2	20
产品 D	9600	5	2900	29.9	500	5.2	17
总计	5192400	100	128100	65.5%	18500	9.6	14

\* 按支付借入资金利息及联邦所得税前计算

## 局限性

这一方法虽有上述各项优点,那些管理良好并取得成功的公司也广为使用,但它不是十全十美的,困难是在于要取得现成的关

于销售、成本和资产的信息,也要有共同出售(或生产)产品(服务)方面的资本合理配置与收益合理分配的信息。现行的会计制度是否能提供必要的信息呢?如果不能,则将花费多大代价来修订会计制度或进行专门分析从而得到信息?如果资产是共同使用的,而费用是要共同分摊的,则将使用什么方法在各分公司之间或各部门之间进行分配?主管人员是应按资产的原值、资产的重置成本是应按它们的折余价值来计算所照管的资产?组建起投资报酬率控制系统并非是轻而易举的。

另一个问题是:什么才是合理的报酬率?比较报酬率,这是不够的,因为这不会向最高层主管报告最佳报酬率应是多少。也许像任何衡量标准一样,一种合适的投资本应是同与之竞争的企业的水平相符,或超过它的水平,这是因为从实际意义上说,投资率往往不是按绝对值来衡量,而是按资本的竞争力水平来衡量。

过于强调报酬率的危险之一,便是可能会导致对新的风险资本投资缺乏必要的灵活性,许多采用这个重要衡量工具的公司规定了最低限度的报酬率,一个分公司、一项新产品规划或某笔投资都必须符合这个最低标准才会获得批准。据说甚至在杜邦公司,许多年以来,一个新产品规划如果不可能达到最低限度 200% 的投资报酬率,就不会获得批准。据这家公司的一位主管的说法,这一僵硬的最低限额使公司丧失了诸如静电复印术和兰德(拍立得)照相机等这么一些大为有利的产品的开发经营机会。近来,杜邦公司采用较为灵活的最低限额报酬率:如风险较大时,报酬率要高些;如经营成果大有发展前途,或者比较落实,或者如所投资用来补充已有的营业,则可采取低报酬率。

也许投资报酬控制方法最大的危险,如同其他以财务数据为依据的控制系统一样,是有可能导致在一个企业内或产业部门内过分地关注财务因素。过分注意比率和财务数据会促使公司忽视了诸如社会发展和技术开发等环境因素,也可能使公司忽视这样的事实:即资本并非是一家企业能够得以成长、繁荣和持久存在

的唯一稀缺资源。富有才干的经理人员、饱满的员工士气、良好的顾客以及公共关系,无一不是稀缺的资源。管理有方的公司决不会把以财务数据为依据的控制方法当作是衡量全面业绩的唯一手段。

## 直接控制与预防性控制

前面几章有关控制的分析,强调指出主管人员为了使工作成果同计划相符而必须采取多种方法。控制所依据的事实是计划实施结果取决于执行计划的人。例如,对一个糟糕的教育制度不能用批评其产品——倒霉的毕业生来控制它;一家生产劣质产品的工厂不能用把产品送到废物堆的办法来进行控制;一家遭受顾客抱怨而为之困扰的公司,不能用置若罔闻的态度加以控制。出了可以控制的偏差的责任,是落在那些作了错误决策的人身上。希望消除使人不满的后果,那就要通过增加培训、调整程序或采取新政策来改变有关负责人员的今后做法。这即是控制管理部门工作质量的症结所在。

观察负责人是否改变今后的做法,有二种途径。正常的程序是要追踪找出应对不良后果负责的人,并要求他们在实践中改正。这种做法称之为“直接控制”。管理方面的另一种做法是要培养出一些出色的主管人员,他们会熟练地运用管理思想、技术和原理,能以系统的观点来看待经营管理和管理工作,从而排除由于管理不当所造成的不良后果。这种做法可称之为“预防性控制”。

## 直接控制

在每个企业中,都制订了数百种甚至数千种的数量、质量、时间和成本标准,以此把计划同产品(或服务)的实际产量作比较,一个负偏差表明——表现在目标达成、成本、价格、人事、工时或机时

等方面——业绩不太好、不正常,够不上标准,因而结果不符合计划。

### **造成脱离标准的负偏差的一些原因**

造成负偏差的原因往往决定从事控制衡量是否有可能。不正确的标准固然会造成偏差,但标准如属正确,计划也可能失败,因为(1)存在不确定性和(2)那些作出决策或采取措施的人缺乏知识、经验或判断力。

#### **不确定性**

影响既定计划的因素可分为事实、风险和不确定性。譬如员工数、成本或机器的能量都是已知事实。有关风险的因素人们所知很少。通过交付已知的保险费,无困难地把可保险的风险转换为具体事实;而某些不能保险的风险的成本则被纳入以概率为根据的经营决策之中,大部分风险来自不确定性因素。与不确定性因素相比,事实与风险两者总体上是小的,因为前者把凡是不能确定的任何事物都包括在内。举例来说,一项制造铝制活塞计划的成功不仅取决于已知的事实与风险,而且还取决于像未来的世界状况,已知和尚未发现的金属材料的竞争,以及可能淘汰所有活塞发动机的动力技术。甚至不可能估计出所有的不确定性因素,但这些因素却能使计划扭曲。

不测事件所酿成管理上的失误不可能避免。在这种情况下,用直接控制方法来固定个人应负的职责是不起什么作用的。

#### **缺乏知识、经验或判断力**

如果指定担任主管职务的人缺乏必要的知识背景,计划有可能失效,或出现负偏差。主管人员在组织机构中居于越高的地位,他们所需要的知识和经验越广泛,一名工程师、销售经理、生产主管或主计长,尽管工作多年,也不一定堪负最高层主管的重任。

如果产生失误的原因是判断不当,而不管是由于培训不足,经验不够所致,或是由于决策时使用不正确信息所致,这些都能加以

补救。主管人员能够提高其教育水平,能够通过调动工作来丰富工作经验,他也可以在决策之前更充分地估量形势。

### **透视:苹果计算机公司的控制**

1977 年技术专家史蒂夫·沃兹尼亚克和营销天才史蒂夫·乔布斯创建了苹果计算机股份有限公司。在初期,公司就获得了非凡的成功。

可是好景不长,其部分原因在于国际商用机器公司个人用计算机的进入市场。80 年代初,按照某些观察家的意见,苹果公司需要更严格的控制,并需要采用更为专业化的经营管理方法。约翰·斯卡利(John Sculley)从百事可乐公司被罗致到苹果公司,便给该公司指出了新的经营方向。

斯卡利为了把公司置于控制之中,采取了降低成本的措施以提高公司赢利率。不过与此同时,增加了研究与发展费用,这样公司就能保持在计算机技术领域中的领先地位。此外,公司重组,以便减少重复活动,降低保本点,缓解公司部门之间的摩擦冲突。苹果公司为了提高经营效果与效率,引进了新的报告程序,而且还作出可观的努力来控制库存水平,因为这是个人计算机工业中的一个严重问题。这些措施与成功的战略并举(苹果公司的麦金托什计算机侵入了原由国际商用机器公司主宰的商业性公司),加上台式印刷机的普及化之助,其结果在 1986 年财政年度的盈利率增加 150% 以上。

### **构成直接控制的可疑假设**

直接控制的缺点,除了其费用之外,也是其所依据的可疑假设所导致的。这些假设是:(1)业绩能够计量,(2)个人职责的存在,(3)时间的耗费是合理的,(4)能够及时发现错误以及(5)负责人员会采取纠正(失误)措施。

1. 关于业绩能够计量 粗看一眼,差不多每家企业都似乎成了控制的迷宫。投入、产出、成本、价格、时间、抱怨以及质量等等都要以无数的标准为依据,而这些标准又要用目标的实现、时间、重量、公差、平均值、比率、美元和指数等等来表示。从这些标准的用途来说,也许是正确的、可以采纳的,或聊胜于无而已。细密的分析往往会揭示两类缺陷。一是主管培养潜在主管人员的能力,其研究的效果,以及决策中的创造力、预见力和判断力等,都难以正确地计量。

第二类缺陷是有关控制的地点。主管人员了解在取得投入要素、安排它们制成成品,以及销售和运送产品等过程中存在着诸多关键阶段。例如,在一个工厂的营运过程中,可包括进货检验、每道装配工序的检验、发运和签发帐单等关键阶段。这些阶段之所以是关键性的,是由于在这方面的有效控制的代价为最低,而在其他环节进行控制的价值,不可能弥补在上述关键阶段因缺乏控制所造成的损失。

2. 关于个人对业绩承担责任 有时对经营效果不佳,无人(主管)负责。利率或通货膨胀率的上升都会造成许多业务活动的费用急剧增加。某种燃料的短缺可能不得不使用不那么经济的能源。并且市场也会因同企业毫不相干的原因而萎缩。

3. 关于时间的耗费是合理的 主管不论是亲自从事调查,还是委派别人去调查,都必须花费实施调查的时间以寻找出结果不佳的原因。比如说,大量废品损失就需要召集代表质量管理、生产计划、工程设计、采购和生产等部门的人员来开会。由于事过境迁,回忆所述的事实真相各不相同。这些缺陷使得主管人员深信调查的代价超过了从中可能得到的任何一点益处,而这点又常常勾销了对明显违反标准应该进行的调查工作。

4. 关于能够及时发现错误 发现脱离计划的偏差往往太迟以致来不及采取有效的措施。虽说真正的控制只能用之于未来的活动,但大多数控制工作依靠历史性数据资料——大多数的主



管人员都可以得到的资料。无疑,主管人员应该从资料对今后的作用的角度来阐明这些资料。

为发生在诸如现金或库存这些重大领域中的错误所付出的代价,使得人们采用以前馈技术为基础的控制。由于这些技术往往难于使用,所以自然而然地倾向于依靠历史性的报表资料,这就严重地阻碍进行适当的控制。前馈控制技术提供人们以希望,但是到目前为止它们还没有得到广泛的开发和应用。除非主管人员能够纠正错误,否则没有一个主管能真正进行控制。而纠正错误的最佳方法就是要避免犯错误。

5. 关于负责人员会采取纠正措施      固定好职责也不可能促成去纠正错误。例如,生产费用高昂,这可追查到营销经理身上,而后者却坚持认为“稍稍”改动产品,销售就会容易些,并认为这一改动“实际上”并不改变生产的运行。如果销售经理是最高层管理部门的一名成员,其属下的调查人员就可能会噤若寒蝉。虽是纠正下属主管人员的错误要花费很大的工夫,然而有时纠正一名上级主管的错误却也是非常棘手的。

## 预防性控制的原理

预防性控制原理包含这一思想,即对大部分脱离标准的负偏差应承担的责任,可以运用管理的基本原理来加以确定。这种控制是在业绩报告(无论如何是要关键性的)和判定主管人员履行其职责时是否按既定原则办事两者之间划出明确的界限。预防性控制原理故可表述如下:主管人员及其下属的素质越高,就越不需要从事直接控制。

预防性控制方法必须等到人们更多地理解管理原理、职能、方法以及管理哲学时,才能被广泛采纳。虽然作到这样的理解并非一蹴而就,但能通过上大学受训、在职历练、由有见识的上级指导,以及持之以恒地自学而做到。此外,随着按照主管人员要求来评价主

管的工作取得了进展,我们便能指望预防性控制方法具有更大的实用意义和实施效果。

### 预防性控制原理的假设

预防性控制方法之可取有赖于二个假设:(1)合格的主管所犯的**错误最少**,**(2)管理工作业绩是可以衡量的**,管理概念、原理和方法在衡量管理业绩上是有用的诊断标准,**(3)对管理基本原理的应用情况是能够评价的**。

1. 关于合格的主管所犯的**错误最少** 人们常常引用 J·P·摩根(J. P. Morgan)的说法:一名出色的主管所作的决策 2/3 次是正确的。然而,对决策质量的精确分析不应只侧重错误的数量,而应注意错误的性质。正如 J·保罗·格蒂(J. Paul Getty)曾对本书作者之一谈起,在他的全球性企业帝国中,他关心的不是主管所做的正确决策或错误决策的百分比,也许即使主管的错误决策仅是 2%,但还可能严重危害到这家公司,如果这些错误决策是关键性的话。从逻辑上说,主管人员能够就他们的履行职责的实绩严格地作出说明,因为这些职责的履行是同管理的基本原理相吻合的。然而,对于超越主管职权范围,或超越相当正确地预测未来的能力的因素而引起的错误,就不可能要求主管承担责任。

2. 关于**管理基本原理能够用来衡量** 本书的主要宗旨就是要**把管理的概念、原理、理论和基本技术或方法归纳在一起,并把它们结合起来形成一个管理职能系统**。正如我们在前几章中所论述的,这些内容的完整性和确实性大为不同,主要取决于人们对经营管理知识的认识状况。比如,对于某些组织原理要比有关其他职能的原理更容易为人们所接受。虽说如此,我们深信本书所阐明的基本原理在衡量管理工作业绩方面是有用的,即使本书的表述无疑还需要未来的专家作进一步的提炼和更妥善的验证。

3. 关于**管理基本原理的应用状况是能够评价的** 评价可以定期地衡量主管人员应用管理基本原理的技能,我们不仅可以

把业绩同这些基本原理对照判断,而且还可以根据将这些原理分类为若干客观问题进行调查,在第14章中我们已经提出按照对主管人员的要求来恰当评价主管人员的一种方法。确立和实现可考核目标的能力,这也是用来衡量主管业绩的尺度。但在更大程度上能够按照对主管人员的要求来评价其业绩。虽然在管理艺术发展的现阶段,这些衡量标准显得粗糙,但它们仍能显示出一个人是否具备担当管理角色所必要的知识和才能。

## 优点

控制主管人员的素质从而把失误降至最低限度,这种方法有几个优点。首先,给个人指派职责具有较高程度的正确性。对主管人员不断进行评价,实际上肯定会发现他们的缺点,并为消除这些缺点而进行的专门培训提供了依据。

其次,预防性控制可以加速采取纠正措施,并做到更加有效。它鼓励用自我控制方法。主管人员了解到在评价中将会暴露错误,他们就会亲自设法去确定他们应负的责任和自觉地进行纠正。例如,一份废品过多的报告有可能使部门工长迅速决定废品过多是由于对下属指挥不当还是由于其他因素所造成的,同一份报告将使主任检验员去检查检验工的做法是否得当,采购代理人核查购进的物料是否符合工程设计规格,工程师要确定物料的规格是否适当。所有这些行动都是即刻自动进行的。主管人员私下判定自己的工作出了错差时,都会尽力去避免重犯(错误),因为他们认识到他们应负的责任。

预防性控制的第三个优点是有可能减轻现在采取直接控制所造成的负担。这是一种净收益,因为对主管人员的评价早已属于人事工作的一部分。潜在的节约结果虽尚未为人所知,但一定是可观的。

最后一点,预防性控制在心理上的优点也是引人注目的。凡是下属几乎普遍怀有这种感觉:上级对人评价不公正,只凭其个人预

感和个性,并且还采用不合理的衡量(业绩)标准等等,可是第 14 章中所提出的这种预防性控制方法能够大大消除下属的这种感觉,因为下属的主管人员了解对他们的期望是什么,也理解管理工作的性质,知道工作业绩与衡量标准之间的密切关系。

## 管理审计和企业的自我审计

谈到管理审计同企业自我审计怎样加以区别时,或许会产生一个问题。企业自我审计强调的是公司的现状以及公司面对现存和今后的经济、政治和社会发展情况可能的走向。因而,企业自我审计实际上是对一个组织经营状况的审计,也仅仅是对企业的管理系统的间接审计。

另一方面,管理审计并不像企业自我审计所涉及的范围广,它仅仅是旨在评价管理工作的质量和作为一个管理系统的质量。本节首先论述管理审计。

### 管理审计

预防性控制原理的应用带动了几个方面的工作。其中最具有发展前景和有效的一项工作是在近年来兴起的评价个别主管人员方法的改进方面。这项工作采取按拟定和实施可考核的目标来评价管理业绩的方式进行。不过,即使这么一个广为人们接受的方法,仍需作出大量努力才能使之有效。第二方面的重要工作是按主管人员的职务来评价主管,虽仍仅限于有限的范围内作验证。这两种方法已在第 14 章中论述过了。

预防性控制原理所带动的另一个发展,是对管理审计的兴趣日增。管理审计与其他管理评价方法比较,其宗旨不在评价主管人员个人,而是评审企业的整个管理系统,这类管理审计虽无多大进展,但已着手试行若干方案。

### 管理审计与会计事务公司

虽然有许多管理咨询公司从事多种评价管理系统的工作(通常把它作为组织研究的一个部分),但对管理审计最有兴趣的却是会计审计事务公司。近年来的一项重大发展就是,管理审计已进入带有广泛咨询性质的管理服务业务领域。由于这些会计审计公司早已了解企业内情,而所掌握的企业财务信息也为之了解管理工作问题提供了现成的窗口。所以扩展管理审计业务是一个有吸引力的领域,但也由此引起一些利害冲突问题。换句话说,常常提出这样的疑问:同一家会计审计公司是否能够成为既提供建议和服务的管理咨询者,也还是完全客观地从事会计审计业务的工作者,诚然,会计审计事务公司试图从组织上把这两项活动分开,以避免上述问题的出现。

无论会计审计公司是否应该从事管理服务,事实上它们已经进入了这个领域。因为许多公司在审计工作和管理服务两方面都有经验,所以它们从事管理审计业务也只是驾轻就熟之举。假如这些公司成立一个完全独立和客观从事的管理审计作业部门,并能配备一些在管理方面有真才实学的人员,那么,就很有可能加速管理审计实务的发展。至少在那些对管理怀有特别兴趣的各种专业协会和学术团体在这一领域中看来罕有作为之前,会计公司也许会走出一条路来。

### 有资格的管理审计

未来发展的另一个可能是有资格的管理审计的出现,即由外界的公司对某公司的管理进行独立的评价。多年来,投资者和其他方面人士借助于独立的注册会计审计企业来确定某公司的记录和报表是否反映出合理的会计原则。从投资者的立场,甚至从主管人员和愿意为公司工作的人员的立场来说,有关管理质量的独立审计将是极其重要的。如果说一个投资者从注册管理审计比从注册会计审计将会取得更有价值的信息,这也许未必是过甚其词,这是因为一家公司的前景恐怕更多取决于其主管人员的素质而不是任

何单个因素。

为了保证管理审计的客观性,有保证的管理审计应责成一家公认的外界公司来承担。这家公司配备有合格人员,他们胜任评价公司管理系统及其主管人员素质的工作。尽管这项工作需要作大量内部研究和制定一套合理的客观标准,而为此所花时间大概比进行一次彻底的会计审计所需的时间稍多点。此外,除了对最高层主管的审计和对整个公司管理系统作最终分析的准备之外,大量管理审计工作也同会计审工作的情形一样,都要在公司内部相应的主管人员和参谋人员的帮助下才能够进行。再说,当一批专业审计人员用会计审计方法一旦熟悉了一家公司之后,随后的审计工作所花时间比初来时省多了。为了确保管理审计工作的真正客观性,应同大多数会计审计师所作的那样,它也应由一个公认的合格的管理评审者小组作出,再由它负责向董事会,或向另一个负责的最高层管理部门提出报告。

相当明显,任何一份管理审计报告的内容必定要远远超出典型的会计审计师的报告内容。在报告中,不能只说管理部门人员遵循“普遍接受的管理标准”这句话就够了,还必须做更多的工作。要使管理审计有意义,务必要以相当专门的条款来客观地评审主管人员的素质以及他们所在的管理系统的质量。可以想见,这样做会引起问题。如同常常发生的那样,管理上的毛病出现于最高层,而咨询公司即由同一的最高层主管所聘请的,又要向他们提出报告,在这种情况下,能够期望多少家会计或管理咨询公司做到真正的客观呢?至少在名副其实的专业人员对几乎是完全客观的标准达成一致意见并加以公正地实施之前,这是一个不易克服的障碍。对此,人们不得不为之困惑,提问:是否有必要成立一个独立于现有会计和管理咨询公司、获得专门批准的团体(它像专业人员那样应向独立于接受审计的企业之外的某些机构提出报告)?

## 企业的自我审计

数十年之前,在管理领域中已是声誉卓绝的J·O·麦金西得出过这一结论:一家商业性企业应该定期进行“管理审计”,即是说,按照该企业的现在以及未来的环境,对整个企业的方方面面作一次评审,虽然麦金西把这项工作称之为管理审计,实际上这是对整个企业的一次审计。

企业的自我审计是评审公司的状况以确定公司的现状,在目前规划指导下的发展方向,应有哪些目标以及为了符合这些目标是否需修改计划等等。在大多数企业中,目标和政策变得过时。如果企业不改变行动方针以适应不断变化中的社会、技术和政治环境,它就要丧失市场、人员以及企业继续生存所必要的其他条件。企业的自我审计旨在促使主管人员去适应这种情况。

### 程序

自我审计可以每年进行一次,较多的是每三年或五年进行一次。第一步是研究企业所在行业的前景。最近的发展趋势和前景如何?市场在哪些地方?哪些技术发展正在影响着该行业?市场需求可能发生怎样的变化?哪些政治因素或社会因素可能影响该行业?

自我审计的第二步是评估企业当前和未来在该行业中所处的地位。公司有否保持其地位?它有否扩展其影响和市场?或者竞争有否削弱了其地位?竞争的前景是什么?为了回答这类问题,公司可以从事针对竞争对手的状况、竞争发展态势、顾客的反应以及其他影响公司在行业中的地位的因素,进行研究。

在这类研究的基础上,公司下一步合乎逻辑的步骤即是重新审查公司的基本目标和主要政策,以就公司所希望的在未来(比如说五年或十年内会处于什么样的地位)作出定夺。重新审议后,公司便可审核其组织结构、各项政策程序、方案、设施、财务状况、人事和管理工作。这种审核应当辨认出脱离目标的任何偏差,并能有

助于修改许多主要计划和较次要计划。

### 自我审计的贡献

大多数最高层主管都不是从企业的前途来思考问题的，也不是联系公司长期目标来评价全面业绩的。企业自我审计所具有的突出优点即是迫使他们不仅要以当前目标，而且也要以未来目标来评价全面业绩。为这类审计付出了精力的最高层主管肯定会得到很好的回报，而且也会惊讶地发现，只要清楚地描述企业前进的方向，许多日常的决策也会简化起来。

当公司要评审它希望购进的另一家企业时，就往往进行自我审计。我们可以理解到这点，即：一家公司的价值不取决于它的过去，而是取决于它的未来，但无论如何不会贬低财务业绩的重要作用。为了进行这类评价，考虑到财务因素，还需要考虑到诸如产品系列及基本竞争能力、营销优势、研究与发展的成就、人事和公众关系，还有管理工作质量等等。如果这种审计对一个公司的买主来说是关系重大的话，那么，人们不禁要问：为什么对一家公司进行正常和不断的自我审计就是无关紧要的呢？

## 培养卓越的主管人员

虽然本书就主管人员的任务作了导引性分析，以之作为理解构成管理实务基础的科学的起点，但仍需要考虑更多的内容。在确保培养出色的主管人员方面尚有些较为重要的因素，我们认为有以下几个方面。未来有效率的主管人员无疑至少要取决于这些条件。

### 愿意学习

如果主管人员要避免一味倚重他们自身的经验而变得荒谬可笑的话，就必须认识光凭经验的危险。未经提炼的经验能使个人设想过去的事件或方案在今后不同的情况下会起作用或不会起作



用。可是主管人员需要考虑的不止是经验。他们应该自愿地学习和利用新知识和新技术。这就需要他们以谦虚的态度来看待自己的成功和局限性。要有这样的认识：管理之道既学无止境，也无极限。

## **加速开发管理人才**

上述议论强调了加速开发管理人才迫切的重要性。这不仅意味着要举办更多相关的管理研修班和研讨会，而且还要尽可能用简捷而有用的方法，把管理领域内的新知识和新方法传授给从事实务的主管人员。

在这方面的主要困难之一，是如何把现有的知识加以简练浓缩，进行传授。任何以发展中的科学为基础的技术领域都有着这个同样的问题。还没有哪个领域已经完全解决这个问题，虽说像在医学和牙科专业等领域中却已取得相当大的进展。

我们对这个问题没有完满的解答。看来那些在我们大学管理学院中的教师有义务进行大量工作，以便尽可能简便而迅速地浓缩管理知识并向从事实务的主管人员传授。事实尚不足以证明许多大学教授已经认识到这一任务的重大社会意义。此外，人们可能会指望各个管理协会和管理咨询专家作出更大贡献。如果他们做到了这一点，无疑会大大提高委托人对他们的评价。还有，不妨在论文和著作的摘要方面做些工作。另外，完全有可能正式建立一系列管理专题案例分析课，管理灵活的公司中，各个层次的主管人员可以每隔数周花一天时间去学习研讨新知识和新技术的专门问题。

## **创新计划的重要性**

随着竞争愈演愈烈，问题的解决变得愈加复杂，而知识也在膨胀着，人们可以预料到未来的主管人员势必会愈加重视创新的计划工作。甚至在当前，人们普遍认识到，一家商业性企业不论如何

必然是：“要么创新，要么灭亡”。因为新产品不会碰巧出现，而新的营销思路也不会凭运气而得出。未来的主管人员必须较之过去更加侧重于创造出一个进行有效的计划工作的环境。这意味着，计划工作的目标要求延伸，而不仅仅是现在；制定的政策性指南应引导人们去思考目标的实现，而又不窒息他们的想象力；设计出一些能使人们发挥创造性、建设性的职位；要同影响各类组织的外部环境（对此在第24章和25章中作较详细的论述）并存；还要认识到把研究工作对准预期目标的紧迫性。

### **管理工作的衡量和奖励**

同未来的主管人员有关的一个重要领域是客观地衡量管理工作业绩和对良好业绩的奖励，两者都很重要，至于对经营不善则要予以制裁，对已经指明的偏差要有纠正措施，主管人员必须乐意努力工作，通过考核工作结果的方法和对主管人员个人能力的测评，来制订衡量业绩的客观标准。

### **加工信息**

未来的主管所面临的一重大领域将是，怎样在合适的时间以合适的方式得到合适的信息。正如本书所概述的，对信息进行精加工需要有高级智力和设计。要使更多的主管人员认识到他们的业务中只有极少部分才能用翻阅“手册”的办法来加以计划和控制，还要使他们认识到主管人员必须亲身参与所需信息的加工，在认清这点之前，在这方面的进展仍将是缓慢的。只要主管人员把信息设计同信息的搜集与概括那种办事员工作混淆在一起的话，他仍将因不得不根据不充足的数据资料行事而为之烦恼，那是理所当然的了。

### **对研究和开发工具及技术的需要**

所有上述领域都应得到管理人员的密切注意。此外，有关管理

工具和技术本身,非常需要从事更多切实的研究与发展,但给予管理业务的研究支持和力量投入却少得可怜。对于构成管理工作理论基础的各门学科的支持,甚至对整个社会科学领域的支持,也并不特别大。话虽如此,对管理学基础学科的研究却是远远超过了对管理学这一中心学科的研究。

这种情况出自许多原因。从事管理的综合研究,是一项棘手的、异常复杂又是动态的任务。在这管理领域里,难以得到事实和经过证实的关系,也难以在实验室进行有控制的试验而不造成过分简单化的危险。还有,管理研究很花钱,而研究的经费根本不足。

造成管理研究进展缓慢的另一个原因是,尽管管理的“临床”经验颇为丰富,可是“临床”分析却微乎其微。专业管理咨询者和个别学者双方的咨询活动,广泛收集的管理案例,以及企业、政府和其他事业单位所作的内部研究分析等,几乎肯定包含了大量未经整理、未经分析处理,相对来说没有用处的信息。如果对这些临床经验能够像医学中那样进行常见的分析和概括工作的话,那么现在恐怕已有相当数量的实证材料,会指明什么做法可行,在哪里存在着缺陷。

### **需要有管理创新**

但是,只有研究而没有发展的话,那是不够的。对于未来的主管的一个重大挑战便是需要推出更多的创新。如此众多的有创造力的专门人才被引导到物理设计和化学合成上的创新,却很少人被吸引到社会科学方面的创新,这是令人费解的现象。甘特图有时被认为是 20 世纪前半叶最重要的社会科学中的创新,其他一些管理创新,如可变预算、投资报酬率分析、PERT(计划评审法)等。仅仅提及这些发明即标志着这一事实:这些发明的出现,一方面既是以原理为基础,另一方面又是由于管理工作的需要所致。同时,还标志着:这些创新在改进管理艺术方面是有效的手段。

创新(发明)往往反映出某项艺术的学术水平。管理方面的创新为数不多。的确,就以当代不成熟的学术水平而言,因迫切的需

要就能产生出许多管理创新来。如果那些有关的人愿意花费一些时间和经费把精力投向创新的话,则更是如此。人们很容易理解,一项重大的管理创新(诸如上述那几项)对管理的效果和经营的经济效益能作出重要的贡献。在管理领域中花费可观的时间与金钱在应用性研究开发上,无疑是值得的。

### **需要强有力的明智的领导**

在管理工作中需要有明智的领导的迫切性,几乎不容否认。经营管理不再可能是一门仅凭天赋和经验的实用艺术了。基础知识的急剧增长和对这些知识的明显需要,尤其是对条理化的、有助于改进管理实务的知识的需要,这都有着巨大意义。

对于处在全球任何部分的各类企业中的人员来说,要创造出一个富有高度生产性的社会,这是一大挑战。历史告诉我们,当存在某些需要,并为人们所认识时,通常就会涌现出领导人去鼓舞人们找到解决问题的方法。现在挑战性需要正等待着人们运用本书所论述的知识去努力。本书的目的就是要使你作为个人和一名经理能够工作得更为有效,这样你才能担当起领导一个生产性的组织的重任。

## **讨 论 题**

1. 为什么大多数全面业绩的控制方法往往注重于财务? 应否如此? 你有什么另外的设想?
2. 请议论一下:“损益控制法的不足之处是它没有强调投资回收率;而投资回收率的不足之处则是过于把重点放在有可能危及未来成果的眼前利益上。”
3. 在把投资报酬率作为控制手段的情况下,你是否赞成使用折旧不足资产或折余资产作为基数?
4. 假如预防性控制方法完全行之有效,则一家公司还会需要

别的直接控制方法吗？

5. 你将如何划分第 14 章所论述的管理评估与本章所论述的管理审计的区别？
6. 你将怎样把一项管理审计制进行下去？它同会计审计或企业自我审计有哪些相似之处？
7. 试以管理理论及原理中任一主要领域为例，议论一下怎样能够加以运用于实际。
8. 针对特定的管理业务领域，例如新产品开发、组织结构或预算，主管人员能够以何种方式来贯彻灵活性？同时在每个领域中通常会碰到哪些僵化规定等等？
9. 有关计算机对于最高层次主管和中间层次主管的作用以及第一线监督管理的影响情况，你是如何预测的？
10. 关于最高层主管人员的营养不良问题，能够采取什么措施？

## 练习与活动步骤

1. 同商业性企业中的两位经理会晤，向他们询问公司采用哪种衡量全面业绩的控制方法。他们的答复有哪些相同点？哪些不同点？
2. 试以你所在的任一联邦、州或地方的政府机构为例，检查一下有否采用某种全面控制方法。如果没有采用，你能否为之开发一个用来评估全面业绩的系统或方案？

## 案 例

### 案例 23—1 医院服务股份有限公司

过去的数十年，医疗保健引起了人们相当大的兴趣。美国老年

人和穷人得到了政府社会福利计划所提供的大量津贴。该计划除了其他方面以外,旨在帮助上述两种人获得充分的医疗保健。与此同时,医院治疗费用成倍上升,病床数仍感不足。联邦政府与州政府有鉴于此,认为有必要分门别类,实施最适宜的医疗方式,显而易见,并非人人都需要住进大医院接受全面治疗护理。法律认为,病人一旦出院后,就该送至疗养院呆上一段时间,那里的治疗水平和费用都很低。再者,从理论上说,病人住院期满,或随治疗需要的住院时间已到,病人在此情况下就该回家了,在家中他也能得到必要的护理。

美国有些人想建造或买下联营疗养院以满足人们对床位日益增长的需要,朱尔斯·麦克唐纳(Jules McDonald)即是其中之一。他认为,联营疗养院有可能达到经营上的经济效益,而这是一家独立医院所不可能取得的。他打算购置地产,弄到建院的抵押贷款,并出售整套设施给投资者,以此扩展其业务。他会把自营的光学仪器商店和药房设立在每所医院内,在药物和医院设备方面他自有其批发商业务,并且他还会创建自有的建筑公司。

麦克唐纳从事这些业务就需要钱。他知道联营疗养院的股票交易盈利率高达60倍至200倍,所以他决定到投资市场上筹措资本。他把少量分散的资产捏在一块,使之有吸引力,并公开其业务经营。不能说 he 有了盈利,但他强调指出每股盈利前景看好。叫人吃惊的是,他的设想兑现了,他筹集到2500万美元。

麦克唐纳在银行里有了存款,头脑里有了出色的构思,准备好去经营他的医院服务股份有限公司。首先是有了豪华的办公室,加上一批律师和税务会计师。推销员告诉他需要有一台计算机。出高价买进了一些疗养院;从全国买进地产,并开始建房。还在急于寻找收购对象。这些活动并不全是麦克唐纳亲自操办的。他在公众关系、政府关系、谈判艺术方面特别有天赋,他往往把这些业务专门化。聘用经理人员来照管建筑工程、医院管理和财务。

数个月过去了,从公开发行股票中筹集所得的现金很快花光

了。在帐面上,经营收入的现金流量似乎是充足的,可是实际上无法兑现。看起来没有人能够一读医院财务报表。在有些情况下,没有利润;在另外一些情况,个别部门拥有自己的现金余额;有些情况是,大笔资金流失以弥补费用,政府方面也未予帮助。政府机构对此项活动是陌生的,对法律频频地作出新的解释以致人们无所适从。

在整个这段经营时期内,活动没有放慢,麦克唐纳抓住了他的要害,而他的主计长却未能警告他:破产迫在眉睫。当他用完了钱,这一天(破产)也就到了。当银行抽紧银根,股票行情狂跌之时,破产也就发生了。

当他反省他的失败遭遇,问道:“我应当拥有什么样的控制系统呢?”

1. 医院服务股份有限公司是怎样失控的?
2. 它应该采用何种确切的控制方法? 如何运用它?
3. 评判这家公司的成败,还应采取哪些措施?

## **案例 23—2 美洲银行公司**

美洲银行一度是美国最大的银行之一,位居 300 家最令人艳羡的公司中的第 299 位。换句话说,它位居于《幸福》杂志所排列的银行中的最后第 2 位。在银行界中,美洲银行的管理质量、创新能力以及其他特长方面是差强人意的。

80 年代初,这家银行是美国盈利最大的银行之一。那时,它雇用了 8.7 万名以上的员工,在 100 个国家里建有 2000 个办公机构。但在 5 年内,40 亿美元贷款无法收回(注销)。其中许多款项是借给住宅建造商、航运公司、农户以及外国客户的。但在 1986 年,塞缪尔·阿马科斯特(Samuel Armacost)指出,银行形势处于控制之中,而股票价格却急剧下落。设在旧金山的银行总部被出售,接着 1987 年,附属美洲银行的经纪行——查尔斯·施瓦布公司随之出售。

这家银行在 1979—1980 年预期利率会下落而扩大了其抵押贷款业务。恰恰相反,在 80 年代初利率猛升。美洲银行一方面陷于低利率抵押贷款,而另一方面却支付存款的高利率,因而背上沉重负担。美国政府法规管理的放松造成了利率最高限额的放松,同时营造出大部分金融机构对之未有准备而要面对的动态竞争环境。储蓄和贷款协会的经营活动愈来愈像银行那样,竞争的加剧导致利润率偏低,而低利润率又导致那些经营不善的银行倒闭或等待被兼并。

银行业竞争不仅仅来自其他银行,而且还来自许多其他机构。例如,通用汽车公司已成为一家大型消费者信贷企业。其他工商企业,如西尔斯公司、福特汽车公司、国民钢铁公司、通用电器公司以及美国捷运公司等等,这些仅是提到的少数几家而已。

美洲银行像其他许多银行一样也贷款给欠发达国家。其原因之一就是会为储户和投资者分散风险。可是其中有些贷款是收不回来了。

1986 年,阿马科斯特由他的前任 A·W·克劳森(A. W. Clausen)来接替。

1. 美洲银行是否失控? 如果你的答复是“是的”,那么,失控是怎么发生的?

2. 你将会提出哪些防护措施以免再度发生失控?例如,你将会作出什么建议以免贷款人员发放有风险的款项?

## 控制工作的主要原理

从上述数章有关管理控制的论述中,形成了一些要点,或称之为基本真理。这些可称之为“原理”的要点旨在突出被人们认为控制工作的特别重要方面。鉴于控制是属于较大范围的管理领域内的一个子系统(即使控制本身意味着一个系统),这也是事实,所以这些控制原理理所当然地同本书论述其他管理职能时所确定的原



理是相似的。控制原理可分为三类,体现了控制工作的目的和性质、控制的组织以及控制的程序。

## **控制的目的是和性质**

控制的目的是与原理可概括为以下几点:

### **控制的目的是与原理**

控制工作的任务就是要通过找出脱离计划的偏差和提供依据以便采取纠正潜在偏差或不合所需的实际偏差的措施,来确保计划取得成功。

### **未来导向的控制原则**

由于在整个控制系统中存在着时滞,所以,一个控制系统越是以前馈而不是以简单的信息反馈为基础,则在发生不切所需脱离计划的偏差并在及时采取措施防止其发生之前,主管人员就越有机会察觉到这类偏差。

这两条原理强调的是:在任何管理工作的控制系统中,控制的目的之一即是确保目标的实现,而这一点是通过发现偏差和采取有助于实现目标的纠偏措施做到的。此外,像计划工作一样,控制应该是前向的,这才合乎理想。实际上,这条原理往往被忽视了,主要原因是在现有的管理工作水平,不可能正常地提供前馈控制系统方法。主管人员一般仍依赖历史数据,而它们用于征收税金、测算股东的盈利可能足够了,它们对大多数有效控制而言,则不免穷于应付了。因缺少前向的手段而求诸了历史数据,这是基于这个可疑的假设:“过去就是戏的序幕”,有数据比根本没有数据好些。不过,现实的情况是:管理部门控制系统中的时滞,促使我们要投入更大的精力来从事面向未来的控制,此乃迫不及待之事。

### **控制责任的原理**

行使控制的首要责任落在负责有关具体计划的执行业绩的主管身上。

鉴于授权、任务委派以及对实现某些目标方面,个别主管人员

责无旁贷,因此,对这些工作的控制势必要由每名主管加以掌管。组织结构不变动,个别主管人员的责任便不得放弃或被取消。

#### 控制效率的原理

如果控制技术和方法能以最少费用和其他未预期结果而发觉和找出脱离计划的偏差的性质及原因,则它们是有有效的。

控制技术有一种费用日益昂贵、复杂和不堪负担的使用方式。主管人员必须做到全神贯注于控制工作,这样才不至于使他们花费的代价只等于发现一个偏差而已。像繁复的预算控制会使一名下属动弹不得,复杂的数字控制会抑制创新活动,甚至像耽误发货,其代价比购入的物件还要高的采购控制,等等,这些都是无效控制的实例。

#### 预防性控制的原理

管理系统中主管人员的素质越高,对直接控制的需要便越少。

大多数控制是主要基于这个事实,即人会犯各种错误,并且还往往不是适当地、迅速地采取纠正措施,以此对问题作出反应。主管人员越是有资格,他们便越能发觉脱离计划的偏差并越会及时采取措施来防止偏差的发生。

### 控制的组织结构

以下几条原理旨在指明控制系统和技术怎样用来提高管理控制的质量。

#### 反映计划的原理

计划越明确、完备和综合化,则控制越能用来反映(体现)这类计划,控制也越能有效地为主管人员的需要服务。

没有计划就设计不出一个控制系统,因为控制的任务就是要确保计划按预期目的得到执行。毫不怀疑,这些计划越是明确、完备和综合化,则控制技术越能用来追踪计划执行的进程,也就越加有效果。

### 组织适当性的原理

一个组织的结构越是明确、完善和综合化,则控制越能用来反映出组织结构中何处应对某种措施承担责任,也越能促进去纠正脱离计划的偏差。

计划是由人来执行的。纠正脱离计划的偏差必定是那些受任执行计划方案的主管人员的首要职责。鉴于界定职位体系是组织结构的职能,因之,控制必然是旨在对实现计划的业绩负责的人员(角色)施加影响。

### 控制的个人化原理

控制技术和信息越为必须利用它们的各个主管人员所理解,则它们便会越多地得到实际应用,并且也越有可能促成有效的控制。

虽然某些控制技术和信息由各种类型的企业以相同的方式得到利用,但作为一般规则,控制应该切合主管人员个人的需要,这种个性化的某些方面是同组织结构中的职位有关的,正如上述原理那样。个人化的另一方面,便是控制要切合主管人员的类型及其理解水平。我们见过公司总裁和监督管理人员沮丧地摊开双手(往往有各种不同的原因),对难以理解和不对路的控制信息一筹莫展,而这些信息在满脑子数字和表格的主计长心目中却是快事。凡主管人员不能使用和不会使用的控制信息的实际价值是微不足道的。

### 控制的程序

控制,常常在很大程度上是技术问题,系主要取决于管理工作的现状,取决于既定情况中的诀窍。然而也有一定的命题或原理,经验已经表明,这些原理具有广泛的应用性。

#### 标准原理

有效控制需要客观的、精确的和合适的标准。

应该有一个简单、特定和可考核的方式来衡量一项计划方案

是否完成。控制是通过人来完成的。即使是最出色的主管也不得不受到人的因素影响,有时实际业绩受到个性迟钝或者能说会道的人所渲染,或因下属善于“兜售”低劣业绩而得以隐瞒。由于同样的原因,良好的业绩标准,客观地加以应用,因其公正和合理,那就比较有可能为下属所接受。

#### 关键点控制的原理

有效控制需要特别注意针对计划来评价业绩的关键性因素。

主管人员要追踪计划执行的每个细节,这原本是浪费和大可不必的。他们所必须了解的是:计划正在执行之中。所以,他们必须集中注意那些表示脱离计划的任何重要偏差和有关业绩的突出因素,而不必事事留意。也许所有主管人员可以扪心自问:他们的业务活动中有哪些方面将会最佳地表明:他们对之负责的计划是否在得到执行。

#### 例外原理

主管人员越是把控制工作集中于重大的例外情况,则他们的控制工作的后果越见成效。

这条原则认为,主管人员本身应该关注重大的偏差,特别是要关心那些良好情况或糟透了的情况。这点常常同关键点控制原理混淆起来,而它们确实又有亲缘关系。然而,关键点控制必然是确认有待留意的一些点,而例外原则必须是留意在这些点上偏差的规模。

#### 控制的灵活性原理

尽管出现失误或出现未曾预见的计划变化,如果仍要使控制保持有效,那么,就需要在设计中保持灵活性。

按照这条原理,控制不必十分死板地同计划结合在一起,因为如果整个计划失败,或发生突变,控制便会变得毫无作用。请注意,这条原理适用于计划的失败,而不是按照计划进行工作的人员的失败。

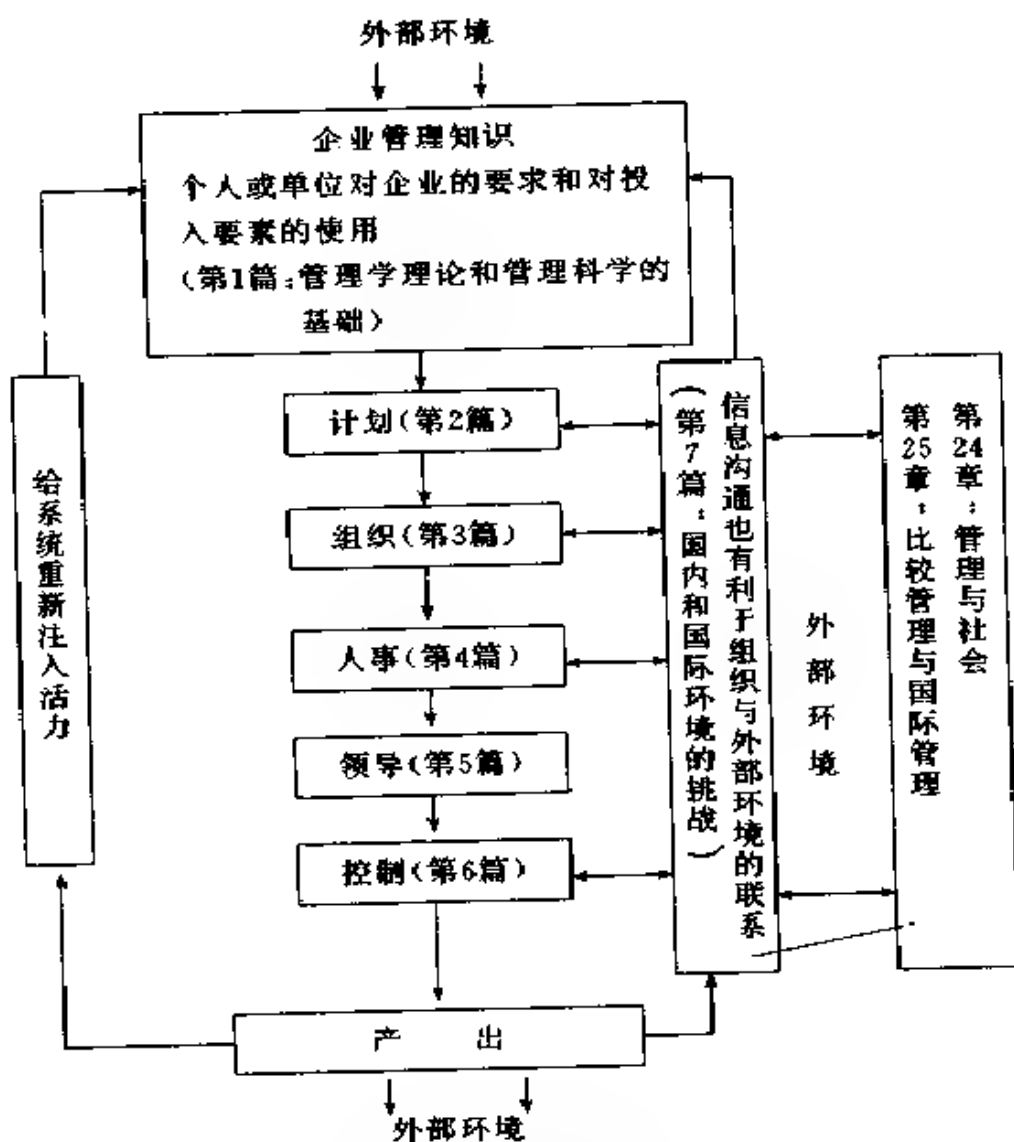
### 采取措施的原理

只有当脱离计划的已知偏差,通过适当的计划工作、组织工作、人员配备和领导得到了纠正,才能证明控制的得当。

在实际工作中,有许多例子表明这简单的真理被人遗忘了。如果控制工作不辅之以措施,则控制工作徒然是管理部门人力与时间的浪费而已。假如在已有和预计业绩中发现了偏差,则要提出措施,或以重新制订计划或以制订追加计划的方式再使计划的执行纳入正轨。这可能要求重组,要求更换下属或培训下属人员,使之胜任所要求的工作。也许,除了在促使下属理解计划或在激励他们去实现计划方面缺乏指导和领导之外,别无其他过失可言,不过,无论如何,采取措施是不言而喻的。

## 第 7 篇

### 国内和国际环境的挑战



管理的系统分析法

## 第 24 章 管理与社会：外部环境、社会责任和伦理规范

### 【本章主要目的】

读完本章后,你应该能够:

1. 描述多元社会的性质。
2. 探讨主管人员在其间从事经营活动的经济、技术、社会、政治和法律环境。
3. 阐明主管人员的社会责任,并对赞成和反对企业经营的社会责任的理由进行解释。
4. 理解伦理规范在管理和在制度化方式及提高伦理准则方式中的性质及重要性。
5. 辨认在不同社会中的不同伦理标准。

本书的大部分篇幅探讨主管人员与其下属同企业内部环境的相互作用。不过在大多数情况下,作为一名卓有成效的主管还必须对付外部环境。主管人员在每次作计划时,既要考虑到本组织之外的社会成员的需要和期望,也要考虑对外部环境中的物质资源、人力资源、技术和其他方面的需要。他们几乎在各项管理活动中,在某种程度上,都是这样做的。

所有的主管人员,不论他们是在一家工商企业、一所政府机构、一座教堂、一家慈善基金组织或是在一所大学中主持工作,都必须在不同程度上考虑到外部环境的各种因素和力量,他们不大能改变这些影响力量,没有别的选择,只有适应它们,他们必须对可能影响企业运营的外部力量加以确定、评估并作出反应。外部环境对组织的影响在图 24—1 中加以说明。外部因素对企业的制约

性影响在国际管理方面甚至更为至关重要了,对此我们将在第 25 章中专门加以阐明。

本章讨论外部环境对组织的影响,以及对工商企业与其在其间从事经营的社会之间关系的影响。首先论述的重心是国内环境的各种因素。然后,论述的主题扩展至社会责任和伦理行为。在一个多元社会环境中,它对于管理来说意味着什么呢?让我们从对此做出评价开始吧。

## 在多元社会中进行管理

美国的管理人员是处在有着众多代表不同利益的有组织集团的多元化社会中进行管理的。每个集团对其他集团都有影响,但没有一个集团能发挥无限的威力。许多集团都对工商企业产生一定程度的影响力。正如我们在第 1 章所谈到的,对组织存在着众多的具有不同目标的要求,而主管的任务即在于对那些目标进行综合处置。

在多元化社会中进行经营,这对工商企业来说具有几种含义。首先,企业的实力是由不同集团(诸如环境保护团体之类)的平衡而得以保持的;其次,企业的利益能通过加入某些团体(如商会)而得以表现;第三,企业要参与其他致力于改善社会环境的集团所进行的种种项目,例如为城区的更新而努力;第四,在一个多元化社会中,不同集团间可能存在着冲突或协议;最后,在这样一个社会中,一个集团充分意识到其他一些集团正在干些什么。

## 外部经济环境

有时人们认为,经济环境只与工商企业有关,因为社会给予企业的使命就是生产和分配人们所需要并且能买得起的产品和服务。但经济环境对其他类型的有组织事业单位而言,也有头等重要



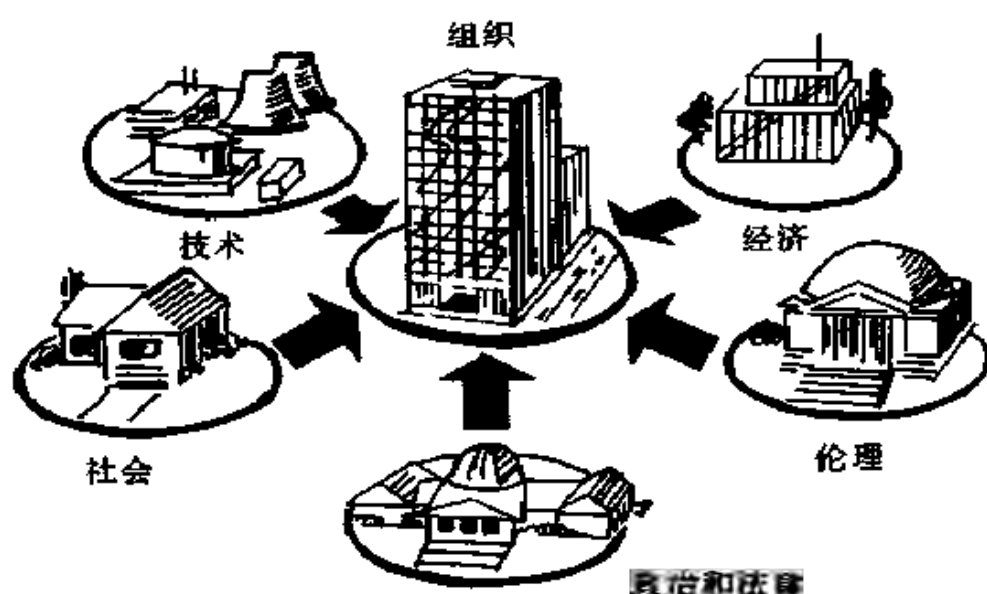


图 24—1 一个组织必定在一些不同的外界环境中运行,并且对这些不同的环境作出反应

意义。一个政府机构通常自纳税人那里获得资金,再为公众提供所需要的服务。教会从教徒那里取得捐献,并为他们的宗教需要和社会需要服务。大学从纳税人、学生和各种捐助者那里筹得资金,再把它们转化为教育与研究服务。

## 资本

差不多每种组织都需要资本;机器、建筑物、库存货物、办公室设备、各类工具以及现金。其中有些可由该组织本身自行生产,如一家企业建造自己的机器,或一个教会团体准备教会晚餐。现金资源也能在组织内生成,用以购置外界的资本货,如为此种目的而利用企业利润,或如一个大学收取停车费以建造停车场。但有组织的企业通常依赖不同供应商提供的资本必需品。供应商的工作就是要生产出一个组织运营所需要的许多物资和其他资本货。

这意味着,所有各种经营都取决于所需资本货的可获性及价格。各种社会在这种可获性方面大不相同。如巴西的铁道设施的供给短缺,但在美国和西欧诸国却供给充裕。充作肥料和先进农业

机器的资本在俄国农村是稀缺的,并且阻碍了农业生产率,而在美国农村则是充裕的。

## 劳动

来自经济环境中的另一种重要投入是劳动力的可获性、质量及其价格。在某些社会中,未经培训的普通劳动力可能很充裕,然而受过高级培训的劳动力则可能供应不足。工程师在有个时期可能是稀缺的,而在另一时期又是充裕的,正如美国国防和航天事业运营起伏中所出现过的情况那样。

劳动力的价格对企业来说也是一项极其重要的经济投入。美国和欧洲许多国家的高工资往往给这些国家的厂商造成成本问题。在诸如墨西哥、韩国和中国台湾省这类地区中,许多产品能够以低成本生产,因而许多需要高度劳动力投入的产品往往在美国以外的地区制造,也就不足为怪了。

## 价格水平

一个企业的投入方面显然受到价格水平变动的影响。如果价格上升相当迅速,像世界上大部分地区在 70 年代和 80 年代初期所出现的情况那样,那么,经济环境中所形成的动荡混乱,无论对企业的投入或产出都可能会有严重影响。通货膨胀不仅搅乱企业经营,而且因其对人工、原材料和其他项目的影响而对各类组织都产生高度的干扰作用。

## 政府的财政政策和税收政策

对企业的另一种重要投入是政府财政政策和税收政策的性质。严格地说,两者是政治环境中的内容,它们对一切企业的经济影响都是巨大的。政府通过财政政策而对可供信贷的控制,不仅使企业而且也使大多数非商业性经营受到相当大的影响。与此相似,政府税收政策影响到我们社会的每个部分。征税方法不仅对工商

企业而且对一般居民也是重要的。例如,如果对工商企业的利润征税过高,那么,对投身于工商业和继续经营工商业品的刺激作用就会减低,而投资者就会寻找其他地方去投资。如果按销售额课税,则价格会上升,人们就会少买。如果对不动产课征重税,则人们会发现拥有房产的代价太大,也许会住进较为便宜而不大舒适的居住区。

## 客户

企业取得成功的最重要因素之一是顾客。没有顾客,企业就不可能生存。但是为了赢得顾客,企业就必须了解人们需要什么和想买什么。非商业性企业也有“客户”。大学和学院要去满足学生和已毕业的校友。同样,警察、消防和政府卫生部门等都必须为公众服务。

诚然,企业所服务的公众的期望和要求既受经济的,又受非经济的环境因素的影响。这些主要的非经济因素是人们的态度、要求和期望,其中许多又是社会环境中的文化模式所引起的。不过,经济因素仍发挥主要的作用。人们想要尽可能多的金钱,而不论这些钱是流到企业、政府或流到慈善组织中去。

市场上另一个因素是代用品的出现。例如,杂志出版商看到登广告的人转向电视做广告时,他们的杂志销路萎缩了。还有,人们喜欢不同的产品。有的人想要汽船,有些人想要帆船,还有些人根本不想要船。由于工业产品的变化、新工艺的开发,以及市场上出现了不同的设备与原材料,工业企业的买主的需要也随之变化。从长远来看,任何企业(至少在自由经济国家如此)必须为顾客的不同、不断变化中的需要服务。做不到这一点,企业肯定会破产。

## 外部技术环境

在外部环境中广泛存在的因素之一即是技术。科学是提供知

识的,而技术是运用知识的。“技术”一词是指我们行事方式方法的知识总和。技术包括发明创造、技能方法和包括从空气动力学到动物学有关种种事物的浩瀚的条理化知识宝库,但技术的主要影响是在于行事方式方法,是在于我们如何设计、生产、分配和销售产品及服务的方式方法。

## **技术的影响:益处与问题**

技术的影响见之于新产品、新机器、新工具、新材料和新服务。来自技术的若干益处就是能取得更高的生产率、更高的生活水准、更多的休闲时间和更加多样化的产品。例如,不妨想一下可供选购的汽车种类之繁多,有超小型汽车、小型汽车、中型轿车、巨型轿车和特种汽车,还可想想有许许多多的车身式样,不同的颜色,以及在发动机(功率不同)、传动装置(手动的、自动的)和刹车(机械的、动力的)方面的多种选择。此外,人们还可在染色玻璃、机动车窗、动力转向装置、自动速度控制、空调、专用反光镜、乙烯车顶、敞蓬车顶,以及汽车内外部的各种饰物装璜中选择。

但技术的益处必须同伴随技术开发所引起的问题相权衡,这些问题有交通拥挤、空气和水的受污染、能源短缺和计算机技术的应用所引起的失密等等。我们需要有一种平衡方法,在利用技术的同时又把某些不需要的副作用降低至最低限度。

## **技术变革的范畴**

我们知道,一般说来,技术的影响范围很为广泛而且深入普遍,以致我们把各种技术发展称之为“革命”,正如 18 世纪的工业革命或 20 世纪下半叶的计算机革命那样。但我们并不总是正确评价形成这些革命的精密的技术开发。为了较好地了解范围广泛的技术变革,知道下列一些范畴和例证是有帮助的:

1. 掌握货运和客运的时间与距离的能力已经提高;具体表现在铁路、汽车与卡车、飞机、宇宙飞船(在某种程度上)方面。

2. 生成、储存、运输与分配能源的能力已经提高：具体表现在电力、核动力、激光方面。

3. 设计新材料和改变原有材料的性质的能力已经提高，从而使这些材料能更好地为各种需要服务：表现在合金钢、合成纤维、塑料和新药物等方面。

4. 体力作业的机械化或自动化：从 1770 年哈格里夫斯(Hargreaves)的纺纱机到旧金山和华盛顿的大部分自动地下铁路系统，这些大量节约劳动力的装置设施。

5. 某些脑力劳动的机械化或自动化：大大地扩展了我们储存、处理、选择和供给数据资料的能力。

6. 人类感觉事物能力的扩大：具体表现在雷达、电子显微镜、夜间观察仪器方面。

7. 加深了对个体与群体行为的理解，并懂得如何加以处理：激励的心理基础、群体行为方式、已有改进的管理方法。

8. 加深了对疾病和疾病治疗的理解：表现在对小儿麻痹症的预防注射、肾的移植、传染病抗生素治疗等。

## 外部社会环境

对影响主管人员的环境因素无论怎样加以分类时，极其困难的就是要把社会、政治和伦理环境区分开来。然而，却有可能从概念上对它们加以区分。社会环境是由生活在既定群体或社会中的人们的态度、要求、期望、智力高低和受教育程度、信念及习惯构成的。社会和法律环境主要是指常常在不同程度上影响到各类企业事业的法律、法规、政府机构及其实施的措施所构成的综合体。社会责任的概念需要各类组织去考虑它们的行动对社会的影响，伦理环境——它可列入社会环境中的一个要素——包括一般为人们接受并付之实践的一系列个人行为准则，这些准则可能被编入法律，也可能未被编入，但是对于打算应用准则的任何团体而言，这

些准则实质上具有法律效力。

## 社会环境因素的复杂性

这些环境因素的错综复杂,使得人们对它们进行研究和理解变得异乎寻常的困难。如果对这些因素作预测,以便让经理人员能够预料到变化并能作好准备,则更加困难了。社会的要求、期望和压力引发了法律和伦理标准。包括伦理在内的社会力量通常在法律通过之前就出现了,这是因为立法生效是在危机即将爆发之时,而很少在此之前,所以立法过程显然是反应性行为。此外,现有的法律和法规如此之多,如此复杂,以致那些训练有素的律师也不可能全部了解(虽说他们可能会知道到何处去寻找它们),它们也往往以令人惊讶的和不同寻常的方式引起我们的注意。

## 社会态度、信念和价值观

众多企业的主管人员因对个人、团体或社会的社会态度、信念和价值观无动于衷而受到了批评。但是工人和雇主、富人和穷人、大学生和毕业生、会计师和工程师、加利福尼亚人和纽约人,他们的态度与价值观都是各不相同的。不同的价值准则使得主管人员难于设计出一个有利于实现业绩和满足感的环境。至于他们不在企业而身处海外时,对于态度和价值观的处理则更为棘手了。然而主管人员没有任何选择,只有在他们的决策制定中来考虑这些因素。

在几个世纪内美国社会的发展,逐渐形成了对主管人员具有重要意义的一些社会信念。其中最重要的如下:

1. 相信对于愿意并有能力工作的人存在着可以利用的机会。
2. 忠实于企业经营和对企业业主及领导人尊重。
3. 相信在生活的各个方面充满竞争和竞争性,特别是在工商业中更是如此。
4. 对个人的尊重,而不论其种族、宗教或信仰如何。

5. 对因财产所有权、专门知识和经推选或委任的政治职务而具有的权威表示尊重。

6. 相信并尊重教育。

7. 忠诚于逻辑程序、科学与技术。

8. 相信变革和实验将找到更好的工作方法的重要作用。

由于美国人口变得更为稠密,再由于社会问题迫使政府更多地干预每个人的生活,上述和其他重要信息已趋向弱化,这是实情,像通常发生在所有文化环境中的情况那样,当人们的生活水平提高时,他们要求更为美好生活的期望甚至会提升得更快,这也是实情。然而美国人长期保持的信念由于得到早期殖民者和移民所培育的工作伦理观的支持,受到维护个人权利与个人自由的长期传统的支持,并受到美国卓越的宪法的支持,所以仍然是坚定不移的。

## 外部政治和法律环境

如前所述,主管人员的政治环境与法律环境是同社会环境密切地交织在一起的。法律的获准通过往往是产生了社会压力和社会问题的结果。但令人麻烦的是,法律一旦通过后,社会上对这些法律已知的需要已告消失,而法律依据却往往保留着。

### 政治环境

政治环境——政界和政府的领袖人物及议员们的态度和行动,是随着社会需求和信念的盛衰而改变的,可以把第二次世界大战时的爱国热情对美国社会的每个方面,以致对全世界的实际影响,同不得人心的越南战斗所引起的幻想破灭对政府和其他组织的影响加以对照。当人民对越南战争的认识清醒过来时,许多强烈支持进兵越南的议员来了一个完完全全的大转弯。在许多社区,当工厂未能符合新的污染标准而不得不关闭时,社区内对控制水和

空气的强烈情绪便平息下来。

政府在实际上影响着每个企业和人们生活的每个方面。对工商业而言,政府起着两个作用:促进和制约工商业。例如,它刺激经济的扩张和发展,通过小企业管理局提供援助,对某些选定的工业进行补贴,在某些情况下给予税收优惠,支持研究开发工作,甚至采取特殊税率来保护某些企业等等,以此促进工商业的发展。最后,政府还是购买产品和服务的最大客户。

## 法律环境

政府的另一个作用是制约和规定企业经营。每个主管人员都为法律、法规和法院决定的蛛网所包围。有些是为了保护工人、消费者和社区利益而制定的,另外一些则是为了使合同依法实施和保护财产权利而制定的。许多法规是为了规定主管人员及其下属在工商业和其他事业单位中的行为而制定的。在任何一个组织中的主管人员能做到的事情,往往受到某种法律或规章的专门控制,而设法不牵扯到法律规章,那是绝无仅有的。

我们的法律和规章中有不少是必要的,纵然有许多变得陈旧了,但它们对所有主管人员来说构成了复杂的环境。因此,希望主管人员要了解适用于他们经营活动的法律上的限制和必要条件。由此,在各类组织中,特别是在工商企业和政府中的主管人员在作出决策时,通常身边就有一名法律专家,这是可以理解的。

在许多领域,法律的制订过于缓慢。例如,假使对造成伊利湖污染有责任的许多企业中,有一家付出大笔开支去清除倾倒在湖中的废料,那么,在没有付出这项费用的竞争对手的摆布下,这家企业加重了成本支出。如果对污染此湖有责任的市议会议员付出类似的费用,那么,他们有可能不得不向纳税人作出交待。同样,如果一个汽车制造商曾在40年前造出一辆不致污染的汽车,并且他提出的售价比其竞争对手生产的汽车价格高出几百元,这样无疑会造成这家公司处于竞争劣势的问题。对于污染问题的解决,是



要采取强有力的立法措施的。

因此,有见识的主管人员不仅需要对社会压力作出反应,而且他们还会预见和处置政治压力问题,以及预见和对付可能获得通过的法律的问题。对此虽然容易理解,但要做到这点却不是轻而易举的事。

## 主管人员的社会责任

20 世纪初叶,工商企业的使命仅仅是经济的。而今天,部分原因是在于在我们的社会中许多集团间的相互依存关系,所以企业的社会卷入程度有了加强。确实有一个问题:工商企业的社会责任真的是什么。而且,原本向企业提出的社会责任,现在越来越多地向政府、大学、非赢利基金组织、慈善组织甚至教会方面的人提出了同样问题。这样,虽说我们讨论的焦点是关于工商企业,但我们却谈到了所有各类组织的社会责任和社会反应。为社会问题的紧迫性所警醒的、并对之畅言议论的社会都在向主管人员,特别是高层主管人员提出询问:他们为了履行社会责任正在做什么,为什么不做得更多些。

## 社会责任和社会反应

社会责任的概念并不是新的,虽然早在 20 世纪初叶对这一思想有所涉及,到了现代,H·R·鲍恩(Howard R. Bowen)的《工商业家的社会责任》一书的出版,这才大大推动了有关社会责任的讨论。鲍恩提出了工商企业应当考虑到它们的决策的社会含义。正如人们可能预料到的那样,对社会责任的定义不存在完全一致的看法。从普查 439 名主管后的回答来看,其中 68% 的应答的主管人员都同意下述定义:“公司的社会责任就是认真地考虑公司的一举一动对社会的影响。”

社会反应是一个较新的概念,但非常类似于社会责任。简单地

说,它指“一家公司以对公司与社会彼此有利的方式,把公司经营  
活动及政策方针同社会环境联系起来的能力”。以上两个定义都集  
中于公司,但我们想扩大这些概念,以便包括事业单位而不止是工  
商企业,并再包括事业单位的内部关系。社会责任与社会反应之  
间的主要差别是在于后者包含着事业单位的反应措施和“怎样作出  
反应”。在本书的论述中,我们将交换使用这两个词。

### 赞成和反对工商企业卷入社会活动的理由

虽然对企业卷入社会活动有不少赞成意见,但也存在不少反  
对意见,可参见表 24—1。

现在许多工商企业都参加社会活动。对公司应否扩展它们的  
社会卷入程度的决定而言,这需要对赞成和反对这类活动的意见  
加以仔细的研究。社会的期望当然是在不断变化之中,看来趋势朝  
着更大程度上的社会反应发展。事实上,《哈佛商业评论》杂志的  
一份读者调查表明:大多数人认为社会责任是企业合法的和可实现  
的目标,此外还必须考虑组织的使命。

表 24 -1 赞成和反对工商企业社会卷入的理由

赞成企业社会卷入的理由
1. 公众的需要有了变化,这导致期望的改变。根据建议,企业受到社会的许可,因而不得不对社会的需要有所反应。
2. 创造更为良好的社会环境,这有利于社会与企业双方。社会因存在良好的邻居关系和就业机会而获益;企业则由一个良好的社区而得益,这是因为社区既是公司劳动力的来源,又是其产品与服务的顾客来源。
3. 企业的社会卷入抑制了额外的政府法规管理和干预。其结果使企业决策有了更多的自由和灵活性。
4. 企业拥有大量的权力,根据推理,企业也应相应地承担同等程度的责任。
5. 现代化社会是一个相互依存的系统,企业事业单位的内部活动对外部环境是有影响的。
6. 企业的社会卷入可能是为了股东们的利益。
7. 问题有可能转化为利润。那些一度被看成是废物的东西(例如,空的软伙

---

### 赞成企业社会卷入的理由

---

- 料、罐头)可以得到有利地再次使用。
8. 企业的社会卷入创造出一个赢得人们欢迎的公众形象,从而一家企业便能吸引顾客、员工和投资者。
  9. 企业应该设法去解决其他机构所未能解决的问题,企业终究是具有同新思路一起成长的历史。
  10. 企业拥有各种资源,特别是企业应该运用其有才干的经理人员和专家,以及它的资金去解决几个社会问题。
  11. 通过企业的卷入来防止社会问题的发生,这比有了问题来治理更好,对长期失业需要救济者进行帮助,这比对付社会骚乱更容易些。
- 

### 反对企业社会卷入的理由

---

1. 企业的首要任务是严格地集中从事经济活动以实现利润的最大化,企业的社会卷入有可能降低经济效益。
  2. 归根到底,社会必须因企业的社会卷入以高价格方式付出代价。社会卷入可能会使企业负担过量的成本,从而使企业不能调配资源用于社会性活动。
  3. 社会卷入可能造成国际收支疲惫的状态。按照推论,企业实施社会计划的费用会被加到产品价格中去,这样,在国际市场上从事销售的美国公司就会处于不利地位,而其他国家的与它们竞争着的公司却不必承担这类社会成本。
  4. 企业拥有足够的权力,而额外的社会卷入会进一步增强其权力与影响。
  5. 企业界人士缺乏处理社会问题的本领。他们所接受的培训和经验是同经济事务有关,他们的本领不可能适用于处理社会问题。
  6. 不存在企业对社会所承担的会计责任,然而,除非可以确定会计责任,否则企业不会卷入社会问题。
  7. 缺乏对卷入社会活动的全力支持,因而,持有不同观点的集团之间所有的分歧就会造成相互摩擦。
- 

资料来源: Keith Davis and William C. Frederick, *Business and Society*, 5th ed. (New York: McGraw-Hill Book Company, 1984), chap. 2.

## 企业、事业单位的使命

各种不同的组织有着不同的使命,这种使命是由社会赋予的。工商企业的使命即是从事产品与服务的生产和分配。警察部门的使命即是保护人民的安全与幸福。州公路管理部门的使命乃是从事公路的设计与建造。至于大学的使命则是从事教学与研究,以及其他类型组织的使命等等。

譬如说,我们不应该认为企业主管人员应对解决所有社会问题负责,从任何一点来说,不可能把提供公共学校教育或者把应由政府负责的治安、防火等许多事务都作为企业的工作,但是,像任何一种事业单位那样,工商企业必须同其所存在的环境进行联系。

无论主管人员是否实现他们的使命以及他们是如何去实现的,这都是富有重大社会意义的事情。社会期待着得到认可的企业、事业单位的使命得以实现,并且也理应如此。这就需要主管人员必须对他们所处外部环境中的因素加以考虑,这些因素既对他们能取得成功是至关重要的,同时对那些会受到主管人员的措施影响的人也是重要的。换句话说,主管人员对他们的环境必须作出反应并且成为社区活动的积极参与者,以便改善生活质量。这就是他们必须从事的工作,因为他们企业的幸存是取决于企业同所有环境因素富有成效的相互影响。

### 反应或预先反应

但是,在一个环境中生存下去并对之作出反应,这并不意味着主管人员面对压力仅应作出反应。由于不能指望哪家企、事业单位会对意料之外的事态发展迅速作出反应,所以一家企事业单位必须实施通过预测来预见事态发展的一些方法,例如,一家经营灵活的公司不是在推出新产品或改良产品之前,就坐视产品过时和销售额下降。一个政府机构不会在找到实现其目标的其他办法前就坐视法规过时不用和丧失信誉。任何企业都不应该坐视问题的发展

而不事先作好面对问题的准备。正如我们在第2章有关计划的论述中所见,预先反应是计划过程中的一个关键部分。

## 政府的作用

有许多事例说明,只有依靠颁布法规,才能实施社会变革。无论如何,在工商业和任何部门中的主管人员都已发现,做些解决紧迫的社会问题的事对他们是有利的。比如说,许多企业从过滤大烟卤污染物质或出售、利用这些回收废料中赚了钱,有些公司在贫民区建造低成本公寓住房从而获利。美国国内税务局懂得了通过简化或取消某些繁琐的报表和表格,以此提高课税工作的效率和效果。换句话说,为解决社会问题作出贡献,并非总是净支出。不过,我们说不定还是需要立法有立法的强制力,以便使社会改良工作得以进行下去。

## 价值准则和业绩标准对行为的影响

即使各个主管人员按照现行确立的社会责任,他们有充分的行动自由,但因为受到评价他们的业绩的标准影响而不可能这么做。像其他人一样,主管人员都要求他们的业绩得到肯定的评价,他们追求社会认可。所以,如果对他们的成就是按利润(在预算限度内活动)、按课税占收入的百分率、按献给血库献血量、按教堂领受圣餐人数来衡量的话,那么,主管人员往往会在这些方面努力去实现卓越的业绩。如果他们的成就是按污染控制程度、把管教好的罪犯送回社会的数字、对谋求大学学位的员工给以援助的金额、就业员工总数与“下层贫困居民”的比率、提高下属的生产率所取得的成就,或者按实现上述和类似目标的综合业绩进行衡量的话,那么,主管人员就会努力去实现它们。

换言之,主管人员会对社会公认的价值准则作出反应,并且也会把最为人们尊重的那些价值观放在首要地位。假使我们一定要使各个组织——诚然,我们承认不同的组织是有不同的使命——对社会因素作出反应的话,那么,我们就必须澄清社会价值观,然

后对那些成功地作出反应的主管人员加以奖励。

## 社会审计

关于社会责任的讨论引起了应当怎样评价社会业绩的问题，这又引出了“社会审计”的概念。这个概念是由霍华德·R·鲍恩在50年代首先提出的。但是公司本身严肃地考虑这种思想只是近年来的事。“社会审计”被定义为“对有社会影响的公司活动中有意义的、可确定的领域，承担系统地评价和报告的义务”。

人们可以区别两种不同的审计，其一是为政府所需要的，例如它涉及污染控制、产品性能规格以及对均等就业标准的坚持。另一种是涉及多种多样自发的社会计划。

《幸福》杂志对500家企业所作的一次调查表明，有456家公司（占91.2%）在它们的年度报告中公开了公司履行社会责任的状况。虽然这类公开性报道不可能等同于社会审计，而作出这类公开报道的企业为数之多，表明大公司普遍关心他们的社会责任。

要确定社会审计应该包括哪些范围，这是相当困难的。这些范围中通常包括污染问题、有关少数民族的雇用、培训和提高地位等，不过还有其他许多方面。例如，通用电气公司开发出一种矩阵，它有助于分析顾客、投资者、员工、社区和其他要求者在以下几个方面的期望：产品和技术实绩、经济效益、就业实绩、环境和自然资源、社区福利和开发、政府与企业关系以及国际贸易及其发展。

另一个困难是要确定一家企业在选定的地区中所花费的金额。仅以成本计算这是不完备的。因为成本衡量不能必然地表明企业的社会卷入的成果。其他一些问题即是数据资料如何搜集以及这些资料如何准确反映企业的社会卷入。毫无疑问，社会审计方面存在许多困难，但事实证明，英国的许多公司和其他各种组织本身都忠实地试图解决这一挑战。

## 经营管理中的伦理准则

所有的人,无论是在工商企业、政府部门、大学或其他事业单位中工作,都同伦理有关。在韦氏第9版《新大学字典》中,把伦理学定义为“一门探讨什么是好是坏,以及讨论道德责任与义务的学科”。因之,个人伦理准则被称为“个人一生所遵循的生活准则”,而会计伦理准则是有关“指导会计师的职业行为的准则”。企业伦理准则是有关忠实和公正,以及有关诸如社会期望、公平竞争、广告、公共关系、社会责任、消费者的自主权和在国内外的公司行为等多种方面。

### 伦理理论与政治行为决策模型

在各类组织中,主管人员为了信息、影响和资源而进行竞争,在选择目标与实现目标的手段方面都存在冲突的可能,这点是易于理解的,而应以何种标准指导伦理行为的问题则变得尖锐起来。

在规范的伦理学领域中已经形成三种基本的道德理论。第一种是,以功利主义理论提出计划和行动应由它们的结果来评价。其基本思想是计划和行动应该生产出最多的商品供给最多的人民。第二种理论是以权利为基础,主张所有的人都享有基本权利,诸如思想自由、言论自由、正当法律手续以及其他等等。我们可以从美国宪法人权法案中找到这些权利。第三是公正理论,它要求决策者以公平、平等和不偏不倚为指导原则。

杰拉尔德·卡瓦纳(Gerald Cavanagh)、丹尼斯·穆贝里(Dennis Moberg)和曼纽尔·贝拉斯克斯(Manuel Velasquez)指出了每种理论的优点和弱点,并把它们综合成决策树,如图24—2所示。此图对主管人员作出伦理性决策起指导作用。下述实例足以很好说明这个理论:

萨姆(Sam)和鲍勃(Bob)二人都是在通用橡胶公司新产品开

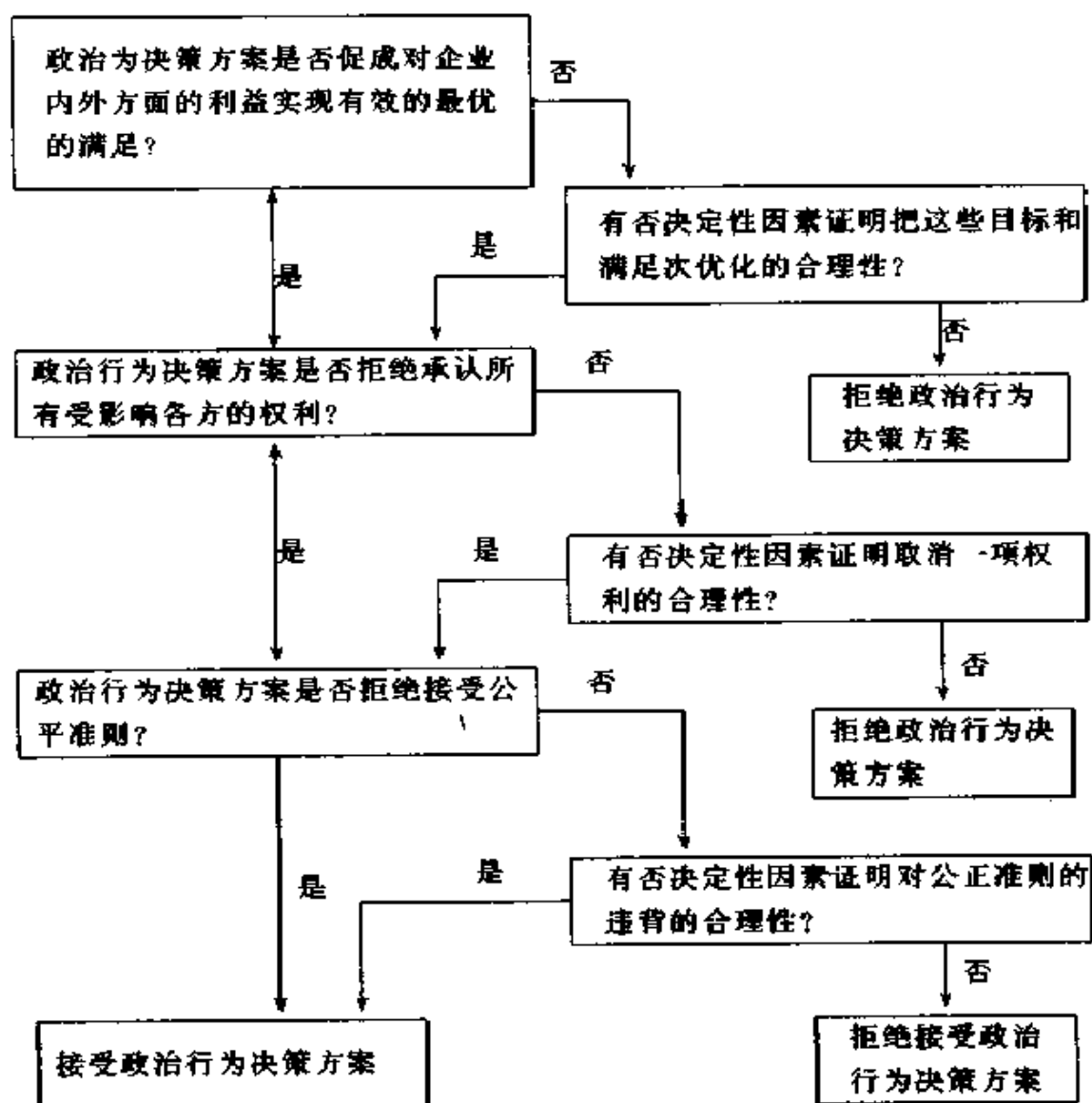


图24—2 融合伦理观于政治行为决策之中的决策树

发实验室工作的、积极性很高、从事研究的科学家。萨姆是这个实验室中技术上最有才干的科学家,在过去10年中,他负责过几个专利项目,为这家公司挣得了600万美元。他是一位温和、严肃并且在社交方面表现谨慎的人。与他相反,鲍勃是个性格开朗和感情外露的人,虽然他缺少像萨姆所拥有的技术经历记录,但他的工作扎实,尽管人们想不到这点,有谣传说,鲍勃在今后几年内将升任实验室的管理职务。



根据实验室的政策规定,每年一名实验室的科学家提出的新产品开发设想以投标方式参加竞争,如中标,可望得到 30 万美元的资助。于是,萨姆和鲍勃二人都提出了建议。每份建议都经过仔细编写,详细说明如果建议获得采纳,这对公司和社会会有什么效益。其他科学家对两项建议作了匿名评审,一致认为两者同样值得赞助。如要取得任何重大结果,这两份计划都需要整笔的 30 万美元。此外,每份建议的研究方案都需要有效控制好有关的技术问题,并且对其他人的工作也需要保持最低限度的监督。

萨姆提交了他的建议书之后,没有采取进一步行动,又不去定期询问投标过程的结果。相反,鲍勃开始进行了一场可称之为公开性运动,以争取对其建议的支持。鲍勃对萨姆和其他人坦率地承认了他的意图后,就去抓住他们能抓到的每个机会,向可能对投标决策有某些影响的人说明他的建议相对的优点。这种公开运动的效果十分明显,以致那些有权者受到了相当大的非正式压力要作出支持鲍勃的决策。于是,鲍勃的建议得到了资助,萨姆则没有。

对这个例子中的鲍勃的行为作伦理分析,可运用图 24—2 中的决策树开始进行。在这顺序中,第一个问题需作功利主义的分析。鲍勃与萨姆相比,显而易见前者的利益得到了较好照顾。无论如何,根据两份建议的性质,看来必然其中有一份要落选。此外,按照更广泛的利益(即公司、社会)而论,结果看来不是次优,因为两份建议均以匿名评审方式得到了相同判定。因此,以肯定态度回答第一个问题是适当的。第二个问题查问鲍勃的行为所遵守的权利问题。再说一次,事实证明没有一个人的权利受到侵犯,这看来是有说服力的。萨姆并不拥有(不去创造)相同机会向鲍勃所游说的那些人说明其建议的优点。不过鲍勃的公开运动不涉及欺骗行为,而对萨姆的无所反应可看成他是默许了鲍勃的行为。

从第三个问题来说,鲍勃的行为最为令人怀疑。假如两份建议存在与议题相关的明确差别,在这种情况下,公正才会得到充分尊重。匿名评审认为两份建议相等,因此,根据推测,还不得不找出区

分两份建议的一些别的依据。鲍勃的努力有助于形成两者之间不相关的差别。如果说有区别的话,萨姆的优良的技术经历记录较之鲍勃的主动性及其在决定谁应得到赞助来完成技术任务方面所施展的社会技能,则更是相关的因素。所以,鲍勃在这方面的所作所为是不正当的。有趣的是,如果提出的建议需要其他人的监督,或者需要有劝说别人的能力的话,那么鲍勃的方法已被证明是正确的。

### **透视:政府公务人员伦理准则**

美国联邦政府制定了下列准则,在政府部门服务的任何人都应当:

1. 忠诚于最高道德原则和国家,这种忠诚要高于对人、政党和政府部门的忠诚。

2. 拥护美国的宪法、法律和规章制度,拥护其中各级政府的法律和法规,绝不做规避法规的当事人。

3. 从事全天工作以取得全日工资;对职责的履行作出最热诚的努力和最佳的筹谋。

4. 试图找到并运用更有效和更经济的完成任务的方式。

5. 不论是否出于酬劳的原因,对任何人决不给予特殊优惠或特权,不得另眼看待,有失公正;也决不在明白人可能认为旨在影响履行政府职责的情况下,接受给予他(或她)本人或其家庭成员的恩惠或好处。

6. 不作任何对政府部门职责有约束力的私人允诺,这是因为一名政府雇员无需发表可能对公共职责有约束作用的私人谈话。

7. 不得以直接方式或间接方式同政府发生商业关系。因为这种做法是同自觉履行政府职责不相符的。

8. 决不利利用在履行政府职责过程中所取得的内部信息，以之作为牟取私利的手段。

9. 无论在哪里发现有腐败行为均须加以揭发。

10. 坚持上述原则，始终意识到公共机关是负有公众的依赖的。

面对多种情景的主管人员需要作出伦理判断，但又往往找不到简易的答案。图 24—2 的模型提供了一个概念化框架，它有助于主管人员分析和评价他们的决策，这如本书所举的实例那样。

### 伦理的制度化

主管人员，尤其是高层主管有一项形成一种组织环境的责任，在这环境中，以实现伦理的制度化方式来促成伦理性决策。就这点而言，我们是指运用伦理概念并把它们同日常活动结合起来。西奥多·珀塞尔(Theodore Purcell)和詹姆斯·韦伯(James Weber)提出，可以采取三种方式来做到这一点，(1)是运用公司政策或伦理准则，(2)是正式任命伦理委员会，(3)是在管理人员培训计划中列入伦理学的教学内容，把伦理制度化的最常用的方式是要制定伦理准则，而较少采用伦理委员会。带有探索伦理问题的管理人员培训计划很少被采用，虽说像美国联合化工公司、国际商用机器公司和通用电气公司等几家公司都已制定这类计划。

### 伦理准则和它由正式委员会加以贯彻

准则是一份指导行为的政策、原理和规则所构成的声明书。伦理准则当然不仅应用于商业性企业，而且也应对所有组织中的人的行为以及他们日常生活中的行为进行指导。

仅仅表述一番伦理准则，这是不够的，人们认为对实现伦理制度化有关键作用的，是要任命一个由企业内部和外界的理事组成的伦理委员会。这个委员会的职能可以包括：(1)举行定期会议讨

论伦理问题,(2)处理“灰色区”,(3)把准则向组织的全体成员传播沟通,(4)对可能出现的违反准则的行为进行检查,(5)实施准则,(6)奖赏遵守准则者,处罚违反准则者,(7)不断审议和不断更新准则,以及(8)把委员会的活动向理事会汇报。

## 提高伦理标准的因素

根据早先提到的研究项目所收到的答复意见,认为提高伦理标准的最主要的两个因素是:(1)公开揭露和公开性,(2)信息灵通的公众的关注程度有新提高。这些因素的产生则是政府法规的作用和从事提高企业主管人员的职业特性教育的结果。

为了使伦理准则生效,必须制定实施准则的条款。违反伦理准则的主管人员应当对他们的行为负责,这就意味着他们享有的特权与好处必须予以收回并须给以制裁。虽说实施伦理准则也许不容易,但只要存在此种准则,这就能够从澄清主管人员的期望而提高伦理行为。另外,人们也不应当指望要伦理准则来解决一切问题,事实上,它们形成了一种虚假的安全感。为了要有效地贯彻伦理准则,就需要高层管理部门人员保持一贯的伦理行为和给予支持。

另外一项能够提升伦理标准的因素,便是在企业和高等院校中进行伦理学和价值观的教育。哈佛商学院由于其院长德里克·博克(Derek Bok)没有安排关于人的价值观教学受到了严厉批评。在企业主管人员的帮助下,学院聘请迪安·约翰·麦克阿瑟(Dean John McArthur)以及经过训练的教学人员讲授伦理学,这为学院指出了一个新的发展方向。在修订过的全部课程中,对企业财务不怎么注重了,而在同时,对人员技能和伦理行为却较为注重。哈佛商学院大多数毕业生都位居最高层管理部门职位,据此,可以预期主管人员在经营管理中的伦理意识多少有所加强。

从某些广泛传布的例子看,显而易见,有必要改善伦理行为。索尔·盖勒曼(Saul Gellerman)十分详细地研究了三个例子:曼维

尔公司明显地隐瞒了石棉的真正危险,大陆伊利诺斯银行的一些经理曲解了该企业的整个利益,还有 E·F·赫顿公司因邮递和电报诈骗案而服罪。

根据作者的分析,提出若干建议如下:

1. 对伦理行为规定明确的指导原则。
2. 讲解伦理准则及其重要意义。
3. 在对某个行动的伦理准则有疑问的灰色区,制止该行动。
4. 建立控制系统(例如设置审计机构,向公司之外的董事提出报告),由它检查非法的或违反伦理准则的契据。
5. 采取频繁而不作预告的审计。
6. 以含有深意的方式处罚犯规者,并公布于众以戒效尤。
7. 定期强调声明:对公司的忠诚不等于不当行为或不当行动可获宽恕。

## 不同的社会中伦理标准的不同

在企业、政府机构、大学或其他组织中工作的任何人都认识到,伦理标准和法律标准是不一样的,特别是在不同国家和不同社会里更是如此。这种情形千真万确。例如,许多有私营公司的国家准许公司对政党、竞选活动和候选人提供捐助(美国则不准),在有些国家里,送钱给政府官员和拥有政治影响的人士,以便保证一项商业性交易得以迅速处理或得到有利解决,对此并不认为属于不道德的行贿,而是对提供服务的合理报酬。在许多情况下,为了确保合同签订的落实而掏钱,这甚至被看成是可接受的正常的做买卖方式。不妨考虑一下奎克·奥茨公司所面临的情景,外国官员威胁要终止该公司在当地的营业,如果不能满足外国官员要求“付款”的话。再说,假如公司不肯破费,工厂经理的安全也成了问题,那末公司应该怎么办呢?

负有责任的美国企业主管人员所面对的问题是,他们应该遵循哪些道德标准?在美国遵从伦理不成问题,并且美国的主管人员

都拒绝采纳把装了钱的“币袋”送人的做法,但他们在希望采用这类做法而且也是司空见惯的国家里经商时,就遇到了难题。按照美国国会所通过的法律以及“证券与交易委员会”所采用的规定,美国的公司不仅必须向政府报告任何可称之为付酬的事情,而且现在把这类可以看成是贿赂的付酬行为判定是非法的。因此,我们试图出口我们的经商标准到其他国家中去,这样做有可能提高外国的经商伦理标准。

总而言之,主管人员是在一个复杂的环境中进行经营,他们在一定程度的受到经济的、技术的、社会的、政治的、法律的和伦理的环境的影响。社会责任的概念仍在不断演进之中,要确定不同组织与社会之间的适当关系,这不是一桩轻而易举的任务。然而,许多公司和组织都在认真努力,以便创建一个造就个人、工商企业和社会的环境。

## 讨 论 题

1. 为什么说企业(包括事业单位)的外部环境对所有主管人员都是如此的重要? 主管人员能否免受外部环境的影响?
2. 对下列人员的各方,即对一名公司总裁、销售部经理、生产部经理、审计长和人事部经理来说,什么是可能最有重要作用的外部环境因素? 请加以辨析。
3. 外部的社会、政治和法律环境对企业(包括事业单位)有些什么影响? 主管人员对这些影响如何作出反响?
4. 工商企业的经理人员的主要职责是什么? 政府部门主管人员的主要职责是什么? 在过去数年中,这些责任有否变化? 怎样变化?
5. 扼要阐明规范伦理学领域中的主要道德理论。为了把伦理融合于政治行为决策之中,这些理论如何同决策树联系起来?

6. 假定你是一家大公司的首要主管人员,你将怎样把伦理准则在本组织中实现“制度化”?
7. 列举并论述若干伦理准则的好处及其局限性。
8. 对你所在的大学、班级和家庭将提出何种伦理准则?应当怎样实施这些准则?

## 练习与活动步骤

1. 这个班级将选读最近出版的一期《华尔街日报》《商业周刊》或《幸福》杂志上有关伦理问题的一篇文章。把班级划分成几个组,要他们运用本章所举的决策树来分析情况。每个组由其发言人来提出该组的分析。
2. 同一名企业经理和当地政府部门的行政官员会晤,并向他们提出:他们是怎样看待各自的社会责任的?这些责任是否主要是同该组织的外部环境有关联,还是也包括内部方面的因素?

## 案 例

### 案例 24 1 要不要留在南非

大型跨国公司中的许多主管都面临着涉及经济的、社会的、政治的和伦理的问题所造成的困境。许多企业所遇到的一个问题是,鉴于南非实行的种族隔离政策,公司要不要放弃它们在该国的产业?

赞成留在南非的理由如下:

1. 外国公司对和平变革是一个积极因素,将有利于黑人。
2. 外国企业不应当卷入社会争端,它们的首要目标是在公平政策的范围内赚取合理的利润。

3. 进步黑人之所以得到造就,这在很大程度上归功于外国工商企业曾为之作出贡献的不断增长中的经济。
4. 美国公司的撤出将导致更多黑人失业的后果。
5. 外国人放弃南非根本不会使得该国政府大幅度转变其政策。

反对留在南非的理由如下:

1. 外国公司在改变黑人的贫困状况方面充其量只取得有限的成功。
2. 工商企业不仅对股东而且对整个社会都负有责任。
3. 骚乱和经济状况恶化(衰退、黄金价格下跌、两位数的通货膨胀率和其他因素)表明,从南非撤退,这可能是符合股东们的长期利益。
4. 有责任感的黑人领袖对短期内外国公司放弃南非所带来的困难理解,况且许多黑人都愿意寄希望于美好的未来而忍受眼前的困难。
5. 从长期来说,南非当局不可能承受孤立于反对种族隔离政策的世界大多数国家之外的后果,而将不得不改变其政策。

当争论在继续进行的同时,几家主要的跨国公司最高层主管便面对着要不要留在那个国家里的决策。

1. 如果你是一家大型跨国公司的最高层主管,该公司在南非拥有可观的投资,你将怎样作出决策? 你的决策的理由是什么?
2. 你认为合乎道德规范的决策是什么? 为什么?

## 案例 24—2 主教致教区教友的公开信

1984 年,天主教的主教发布了关于天主教的社会教学与美国经济的声明。其第一稿引起了争论,并且由于它对美国自由市场经济的看法过于消极而受到批评。然后公布了第二稿,它的语气变得温和了,但中心思想不变。几个主要观点如下:



1. 经济决策的制订必须适当考虑到它们是否有助于全体人民。
2. 政府、公司和每个人必须有助于减轻自由市场制度所造成的不平等状态。
3. 应当配置更多的资源用来帮助穷人和无业人员,而不是供给军用。

这个文件的宗旨是要对政府决策和个人决策施加影响,以便形成更合乎人道的社会。这个文件提出,穷人没有充分分享到资源,而政府则负有做到这一点的任务。

在主教文稿中还有若干建议如下:

1. 实行促成充分就业的财政政策和货币政策。
2. 支持创造就业机会的计划。
3. 运用积极措施和工作培训来消除妇女和少数民族的就业障碍。
4. 改革社会福利制度,以便为穷人提供最低限度的实惠。
5. 支持一些国际性机构来减轻第三世界的贫困状态。

1. 这份声明对经理人员的含义何在?
2. 这封公开信同经营管理职能怎样联系起来?

## 第 25 章 比较管理与国际管理

### 【本章主要目的】

读完本章后,你应该能够:

1. 正确估计有效的管理对于经济增长的重要性。
2. 理解孔茨的比较管理模型。这个模型把外部环境因素和企业职能从管理基本原理中分离出来。
3. 清楚地认识到在选定的国家中管理上的差异。
4. 描述并比较日本与美国的管理实务,以及 Z 理论。
5. 探讨国际商务与跨国公司的性质和宗旨。
6. 阐明在国际环境中如何实施管理职能。
7. 辨析通向统一的全球适用的管理理论的趋势。

在第 24 章中,我们集中探讨了在国内经营中的外部因素。国际企业经营管理中所面对的制约因素可能更是严重。在外国从事经营的主管人员需要大量学习这个国家的教育、经济、法律和政治等制度,特别是学习其社会文化环境方面的知识。

本章第一节中,论述比较管理和是否受文化约束的问题。我们介绍一种研究比较管理的模型,然后较为仔细地研究在一些选定的国家中外部环境对经营管理的影响。我们再就日本与美国的管理实务作广泛的比较和对照,并将讨论 Z 理论。之后,我们的论述转至国际管理和跨国公司的作用。最后,我们对通向统一的全球适用的管理理论的若干趋势加以辨析。

## 比较管理

比较管理学被定义为对不同环境中的管理进行研究和分析,也是对不同国家中的企业会有不同成果的原因进行研究和分析。我们把管理看成是经济增长和提高生产率的一个重大要素。

### 作为经济增长的一个关键要素的管理

根据对经济增长的关注日益加强的情况来说,社会科学家去探索经济增长的根本原因,这也是顺理成章的。为什么某个国家会有高于其他国家的国民收入?或者问,为什么不同国家的生产率的提高各不相同?

#### 对生产率和经济增长的关注

由于国民收入方面的悬殊,以及世界上大部分地区的收入不能提供充分给养(更不用说提高文化水准了)所引起的问题,因而世界领袖人物和发展经济学家的注意力都自然而然地转到了急需提高生产率方面。

人们认为,经济发展必须需要技术、教育和资本的转移。但现在人们认识到作为增长和提高生产率的一项重大因素,先进的管理实际知识是必不可少的,而且常常是被忽略的,它同上述三者一样重要。

虽说人们必然同意,纯粹的技术知识为经济增长所必需,这类知识也相当容易在国家之间转移,并且没有哪个国家长时期地垄断它们。甚至像原子弹那种尖端技术开发的秘密,美国曾加以严密保护,但在不到 20 年中,已为俄国、法国、中国及其他国家所掌握。大部分先进技术既不复杂也未得到很好保护,所以,这类技术转移不可能有困难的,尤其人们认识到在任何国家里仅有少数人才需要拥有这类知识以备利用,就更是如此。

另一方面,诸如教育水平,特别是技能知识之类的文化因素对

经济进步有着重大影响。另外如对产品和服务的想望之类的文化变数也有重要影响。与此相仿,像财政政策、劳动法规、商业活动的限制和外交政策等大量政治因素对经济进步有着制约作用。但纵然有这些限制管理效果的因素和其他制约条件,合格的经理人员也能够通过辨析这些因素并且筹划一种对付这些因素的管理方法(或技术),进行大量工作以带动社会的经济进步。

#### 对管理理论与实务的需要

普遍认为美国在管理知识发展方面是世界领先者。尽管现在美国的管理人员为了提高生产率而愈来愈多地留心日本,而日本却派遣他们许多管理人员到美国的商学院学习。人们公认美国的管理是有世界水平的。同时大部分学者认为美国管理知识向发达国家和欠发达国家转移,是比较管理学中的一个问题。指出这一点是令人感兴趣的,即欧洲的管理人员并不把日本当作管理上的领先者,相反,他们宁愿采纳诸如策略计划、决策分散化和奖励制度之类传统的美国管理实务。对经济进步和提高生产率所需要的,是一种为实现企业使命而对人力资源进行协调的方式,而这就需要完善的管理理论与实务。

#### 透视:管理是否在苏联流行起来了?

经营管理的重要性甚至得到了苏联领袖米哈伊尔·戈尔巴乔夫(Mikhail Gorbachev)的认可,他正依赖新的管理精英来实现工业现代化。

在以往,苏联重大的决策大多由中央计划人员作出,但对权力分散的必要性已显而易见。一名苏联管理人员在同《幸福》杂志的谈话时指出,他自己的期望值由利润和收益来表述,而资源配置的决策和增加他的员工薪水,则他有权作出决定了。管理权甚至扩大到可决定解雇一名员工。不过,这种职权可能是理论意义大于实际意义,因为国家仍保证就业。这

样,解雇就意味着这名员工转移到了另一个组织。虽说在过去大部分决策权给了政府官员,而新的职权关系也许会在管理人员中间造成大量不确定的情况。

尽管在俄国提高管理精英的地位是一种新的奇迹,然而其管理教育远远落在大多数西欧国家之后。在苏联仅有两所新的管理学院。

### 管理发展的新边界吗?

在过去,许多国家指望美国为它们的经济和管理的发展提供答案,但不少亚洲国家越来越多地把其注意力转向日本模式。法国作家塞尔旺·施赖伯(Servan Schreiber)曾一度高度赞扬美国的管理方法,如今他却认为一些亚洲国家通过对精密技术的利用而将在工商业中扮演越来越重要的角色,只要仍需寻找解决发展问题的经济方案,就需要有实际管理知识,这也是不言而喻的。香港、新加坡、韩国和中国台湾省迅速的经济的发展,随之而来的是,需要更为系统的经营管理方法。虽然,现在在这些国家和地区中有着对管理微不足道的实证研究,但在太平洋沿岸国家中座无虚席的商务会议和管理会议也许象征着在未来对经营管理研究的发展。

### 管理是受文化约束吗?

由于对管理的研究日益博得全世界人们的兴趣和认可,关于管理是否属于一门具有普遍应用性科学的问题已引起众多学者和实践家的关注。一门真正的科学,应该是不管国家状况或文化条件而能解释现象。这样,在人们对所考虑的实际事物运用到力学科学时,它即是无国界的。不论建造小屋或大厦,不论是在热带地区还是在北极区内建造,应用到的建筑科学原理是不分轩轻的。

除非基础管理科学能够为处于不同条件下的实践者所运用,否则,它肯定是令人怀疑的,这是因为一门“可操作的”科学的任务

即是要组合相关知识,使之具有适用性,能够为那些要实现预期成果的人所运用。

虽然存在不同观点,但我们的主张是,管理基本原理——概念、理论和原则——在每种类型企业和某个企业中的每一层次都有普遍的适用性。但我们始终承认管理人员所处理的具体问题,同他们相互有影响的个人或群体,外部环境的各种因素都是有所不同的。因此,人们可以料想,即使是以相同基础为依据的既定技术和方法,在应用时都会有所变动,这是因为有了上述差别所致,正像一名机械工程师在设计一座桥梁而不是设计一种精确的压力测量装置时,工程设计是不一样的。

我们已试图对管理理论、原理和科学作出严密的定义。实质上,“科学”是条理化的知识,“理论”是以条理化的某个领域的知识为中心所组成的基本概念与原理体系,而“原理”则被认为能够用来描述与预示既定情况下某些变数的结果的基本真理(对此,或者认为是特定时间内的真理)。另一方面,管理实际知识(窍门)是涉及知识的有效应用,它包含了基本科学知识和在具体条件下加以应用的熟练技能。遗憾的是,由于未能区别管理基本原理与管理实务,在讨论比较管理学的过程中就往往引起不必要的混乱。

### 孔茨的比较管理模型

比较管理学的两位先驱:理查德·N·法默(Richard N. Farmer)教授和巴里·M·里奇曼(Barry M. Richman)教授,在比较不同国家的管理时,强调企业的外部环境确实影响管理实务。这几位创始人首先辨析管理过程中的关键性因素,再对处于不同文化背景下的企业运营进行评价。他们也描述了认为对管理过程与管理效果有明显影响的环境因素。这些被视为制约条件的因素被分为四类:(1)教育变数,(2)社会文化变数,(3)政治和法律变数,以及(4)经济变数。

### 与传统模型有关的几个问题

法默与里奇曼的方法带来了若干困难。人们已注意到区分管理艺术与管理科学的问题。还有,一个企业经营的效果不仅取决于管理,也取决于其他因素。无论如何,管理知识并不包括一个企业所采用的全部知识。那些属于企业经营基本领域中的专门知识(或称之为科学),诸如工程技术、制造、营销和财务,这些对企业经营都是至关重要的。不少企业尽管管理很糟,但因其营销出色、工程技术力量雄厚、生产设计完善与运行良好以及理财精明而取得了成功。纵然根据我们对许多公司历史的分析所作的判断,认为至少在竞争经济的国家中,管理的有效性最终会造成不断成功(企业)与不断衰落(企业)之分,但有些企业完全由于非管理因素而一度取得了成功,这毕竟也是事实。

### 研究比较管理的新方法

企业活动可分为两大类:管理的与非管理的。两者或其中之一,至少在某种程度上可能是企业有效性的偶然因素。此外,正像管理活动会受到基本管理科学的影响那样,非管理活动也会受到相关的基本科学(或知识)的影响。这两类活动都会受到人力资源和物质资源的可获量的影响,也会受到外部环境的制约和作用的影响,而不论这些因素是教育、政治法律、技术或是社会伦理方面的。

如果我们要把影响企业有效性的诸因素和基本管理科学的作用比以上论述更为清晰地显示出来,那么,看来需要有一个模型加以表明,如图 25-1。

这个模型远较比较管理学领域中早先的研究人员所采用的模型复杂,据认为也比后者更为精确和切合实际得多。假使目的是要研究比较管理学,那末必须构制这种模型以便理解和发现在管理中常有普遍性的要素。

与其把环境中的因素简单地看成“制约因素”(这是贬义词),还不如把它们视为可构成制约条件、也可构成机会的“因素”,那更

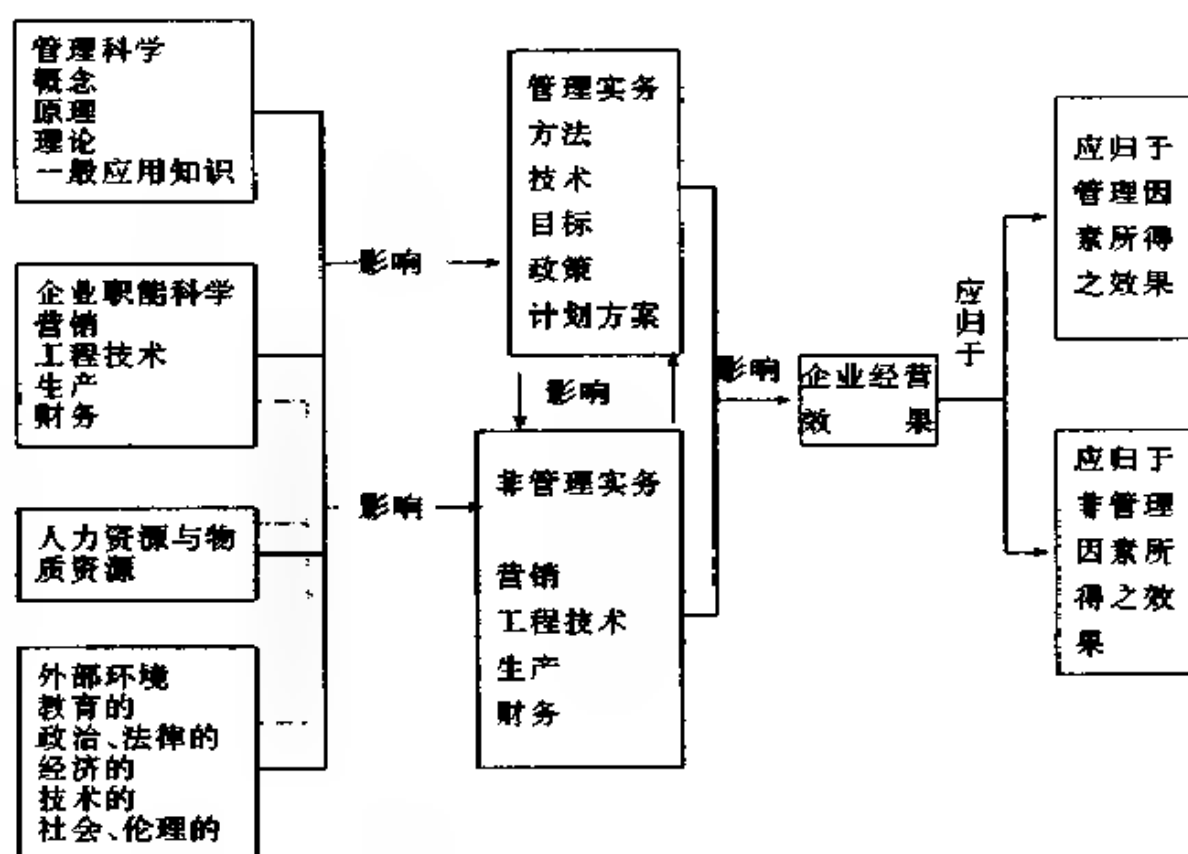


图25—1 分析比较管理的孔茨模型

是可取，例如，在要素禀赋的经济分类中，一个国家可能是资本短缺而自然资源丰富。与此相似，有些法律对企业经营可能是有限制作用的，但有些则可能是有利的。因此，环境方面的限制因素在某些情况下可能成为机会。

## 在选定的国家中存在的经营管理上的差异

你去了解在一些选定的国家中存在的管理实务上的一些差异，也许会感到兴趣，但要指出，本章的论述是例证性的，而不是无所不包的。这种论述也以普遍性为基础。例如在美国，管理人员之间存在很大差别，这一点对其他国家的管理人员同样适用。此外，一个社会也不是静态的，时时在发生变化。例如，德国管理人员的传统的专断命令作风正在慢慢地让位于较为参与式的管理方法。



## 法国：政府计划

法国政府制订全国性计划(属于法律-政治的环境因素),有助于协调个别行业和公司的计划(属于管理的计划职能)。政府的目的是要最有效地利用国家的资源和避免在不经济的领域里扩张。虽然政府计划(也扩展到地区)是由为数不多但能胜任的人员去实施,但其他政府部门、雇主组织、工会和消费者也提供合作与支援。

通常每五年修订一次计划。计划旨在实现经济增长、价格稳定、国际收支平衡和有利的就业形势。这样,管理人员不仅受到“政府计划”的制约,而且因取得大量可用于编制他们本企业计划的信息而得到了援助。

有时计划成了有助于特定行业的全球战略。例如,法国政府试图把电子工业结合成整体以便借以克服法国在信息处理、日用电子、微电子和汽车制造业方面的弱点,为了实施此项战略,政府计划支持若干国家项目,诸如语言合成、小型和微型计算机以及大型电脑主机。还可分析一下法国政府与政府拥有全部股份的雷诺汽车制造公司间的紧密关系。虽然政府不断地给以投资,但这家公司的主要负责人坚持认为政府并没有干预公司的管理。两者关系局限于每月举行的管理委员会会议和有关公司目标的年度协议。同时,限制日本汽车进口有助于该公司保持一定的市场占有率。显然,在政府计划与企业之间,特别是在那些为政府所拥有并得到政府直接支持的企业之间存在着紧密的关系。

## 德国：职权与共同决策

在过去,德国文化传统偏爱信赖以职权来指挥工人,现在已有所减轻,尽管这是仁慈的权力主义(管理的领导职能)。甚至在今天,虽然管理人员也许对下属表示关切,但他们还是期望下属的服从。

几乎是自相矛盾的,一方面,德国管理风格以注重运用职权为

特征；而另一方面，根据法律，在大公司管理中劳方有代表并且积极参与经营管理（法律-政治环境）。在 1951 年，通过了一条规定共同决策的法律，要求某些大公司的监理委员会和执行委员会中有劳方成员。此外，还选举一名劳方理事为执行委员会委员。这个职位使人为难。按照推测，劳方理事必须代表员工利益，但在此同时，还必须符合企业最佳利益的管理决策。

### **在其他国家中影响经营管理的几个选定的因素**

在澳大利亚，经营管理是受到这个国家的道德说教以及强调政治与社会价值观，强调成就和承担风险的影响。

意大利的管理人员是在容忍低度风险的环境中经营。意大利人富于竞争精神，但同时他们欢迎群体决策。

在奥地利（以及在德国）管理具有自我实现和领导的特征，对独立自主和竞争有好评，对承担风险的容忍度相当低。

在英国，讲究安全，也重视资源充足、适应性强和逻辑性。同样，对个人主义给以高度评价。

### **为在美国工作的外籍管理人员作准备**

随着外国企业在美投资的日益增多，必须多多关注来自其他国家进入美国社会的管理人员与工人的整合问题。为了具体说明这种必要性，不妨对此考虑一下，自 70 年代后期至 80 年代中期，公司间人员调动增加了三倍多。例如，在美国的日本人往往感到同他们的同事，特别是同他们的上级的交往中难以启口和不便于直截了当。来自阿拉伯国家人员通常发觉，美国的教学方法过于非个人化。

已经采取各种方法来缓解文化冲击。这些方法包括关于设在美国的公司处世方式的特殊计划，以及英文版指南、书籍和电影，甚至给新来者提供税务咨询。有些公司认为交好朋友的方法有用，这可使外籍人员到了新环境感到安之若素。采用了这一方法，美国

人就会照顾到新来者的需要。其他企业采用角色扮演方法,以此演示可供选择的管理行为。由于文化背景的不同,日本籍管理人员通常感到要采取注重成果的美国式业绩评价方法有相当大的困难。

在过去,人员的培训与开发集中在为赴海外任职的美国管理人员和工人服务。现在越来越多的企业充分意识到有必要帮助来到美国的外国人去减轻他们可能会经受的文化冲击。

## 日本的管理和 Z 理论

世界上领先的工业国之一——日本采取了完全不同于西方经济发达国家的管理实务。我们首先讨论日本的两种常见做法:终身雇佣制与上下一致决策制。尔后,我们把日本与美国的管理实务进行比较、对照,再讨论 Z 理论。

### 终身雇佣制

日本式管理实务的重大特征就是终身雇佣制(与人员配备职能有关)、对个别员工的高度关切以及强调年资,通常员工即在一家企业中消磨了他们的就业生涯,这些企业转而给员工提供安全感和归属感。这种做法在文化上诱致了“和”(wa)的(即和谐)概念进入企业,使得员工忠诚于公司目的,并与公司目的密切认同。

然而,由于员工都名列在工资单上,因为即使工作任务不足仍发放员工工资,因此,有些企业开始对终身雇佣的做法提出了疑问,看来确实是在改变之中,不过进展迟缓,非常之慢,然而常常为人忽略的是,被称为“年功(nenko)”(此处日文音译用词疑为原书作者所误引。——译者注)的永久雇佣的做法仅是由大企业所采用,事实上,据估计只对大约 1/3 的日本劳动力实行职业保障制度。

同终身雇佣制密切相关的便是年功序列制。这种做法是给已在本企业呆了很长时间的年老职工以某些优惠。但有不少迹象表

明,这一制度可能会被一种较为开放的做法所取代,新的做法是给年青人晋升制造机会。例如,历史较短的索尼公司中,班组头头(注意不把他们称作工长)往往是 18、19 岁的年青妇女,所以,实际上这些头头同她们所领导的操作工没有年龄上的差别。

## 决策

日本管理的决策方式也大大不同于美国。其决策的思想基础是变化和新思路主要应来自基层。所以,低层次员工向高层次人员提出建议。监管人员对建议书不是简单地表示接受或拒绝,而是要对建议书老练地质疑、提出设想和鼓励下属。如有必要,把建议书退给建议者要求补充更多的资料。

于是,日本式管理采取上下一致决策方式,低层员工首先提出设想并把它送交较高层人员,一直送到最高层主管的办公桌上。如果建议被批准,则把它退交建议者,要他去实施。尽管决策过程耗费时间,但由于各个层次的管理部门都一致同意,决策的执行迅速,并不需要额外的“推销”了。

日本式决策的一大重要特征便是以大量的努力用来界定问题,在真正作出决策之前有着大量的沟通工作。美国的管理人员往往因在界定问题之前就作出决策而备受指责;相反,日本企业管理部门只是在对问题作了长时间讨论后才作决策。

总之,日本式管理实务仍是侧重于终身雇佣(虽然正在开始改变)、对个人的关切、年功序列以及对企业的忠诚感。此外,在决策过程中,企业组织各个层次的人与人之间有着公开的沟通,有着大量的合作和对相互依存的认可。

## 日本式管理实务与美国式管理实务比较和 Z 理论

美国生产率增长速度的日益下降,引起了人们极大的关注。于是,我们愈来愈多地研究日本式管理(这种研究有的得当,有的错误)以便找到解决美国生产率危机的答案,在以上讨论中,我们集

中于日本式管理的两大特征：终身雇佣制和上下一致决策制。不过还有其他一些区别日本式管理实务与美国式管理实务的特征，在表 25—1 中已概括列出。对这张表的说明，有一点必须加以注意，即：显而易见，并非是所有美国企业都按相同方式管理的，日本企业的管理亦然。我们还必须知道关于这个题目的实证研究寥寥无几，并且大多数可供参阅的文献也是描述性的。因此，对两国管理方法的对照是示意性的，还需要继续研究并加以证实。

在 Z 理论中，选出的一些日本式管理实务都适用于美国的环境，并由诸如国际商用机器公司、休利特 帕卡德公司以及从事多种经营的戴顿 赫德森零售公司等美国公司所运用，Z 型组织的特征之一就是强调为群体相互交往所必要的人际关系技能，还有，虽说强调群体决策，然而责任仍归属个人（这点完全不同于日本式做法，日本人强调的是集体责任）。另外，还强调建立信任基础上的、非正式的、民主的关系。还有，像国际商用机器公司那样，其等级制度结构维持原状，但不仅是公司的目标，而且是公司的职权、章程条例和纪律指导着公司的行为。

参与式管理有助于为取得一致同意所必要的信息的自由流动，正式计划和正式目的都是重要的，但不是过分强调数量化测量标准，是由公司哲学与公司价值现代之的指导管理行为。把人员看作完整的人，而不是简单地看作生产要素。无论如何，日本人很少进行业绩评估和晋升的做法得不到 Z 理论型公司的倚重。总之，那些公司有选择地运用某些日本式管理实务，但又根据美国具体环境作一些调整。

### **在美国营业的日本公司**

为了试图表明日本管理方法的效果，人们常常提出在美国经营获得成功的日本公司的事迹。据说，在圣地亚哥市的索尼电视机厂中的工人同在日本工厂中的工人一样生产。但也有其他一些事例并不十分令人信服，像一家拉练制造商 YKK 公司就经历过类似

于美国的公司所碰到的劳资对抗情况。让我们看一下一个有积极意义的例子吧。

日本企业对美国的制造业投资的趋势可能要继续下去。1983年,在美国建立的日本企业有31家,而1984年日本拥有的公司总数达到309家,雇佣工人7.3万名。这些日本企业往往要求签订人工成本较低的劳务合同。虽说日本企业一般抵制工会,但据1982年的调查,163家日本公司中有23%组织了工会。

### 透视:桥石轮胎公司

桥石公司是一家日本轮胎企业,它接管了费尔斯通轮胎橡胶公司在田纳西州的工厂。它不仅能够缓和了多年来困扰费尔斯通公司的剑拔弩张的劳资关系,而且也做到了提高生产率和产品品质。用来取得这些成果的一些方法确实是相当传统的。这些方法包括对新设备的投资、规定高品质标准,以及采取严明纪律的措施,要求员工努力工作并放弃某些年功序列制的优惠规定,这样公司便能把最合适的人选去充实关键职位。此外,还要求员工参与对他们及其工作有影响的决策。例如,不仅仅是检验员,现在工人也承担产品品质的责任。此项工作是在工会的合作下进行的。桥石公司也运用目标管理方法,这一方法是以自我控制与自我导向的思想为基础的。

表 25—1 日本与美国的管理方法

日本的管理	美国的管理
计	划
1. 长期导向	1. 主要是短期导向
2. 上下一致的集体决策	2. 个人决策
3. 许多人参与决策的准备和作出决策	3. 少数人以不同价值观参加决策,并向人们“推销”决策
4. 决策流自下而上、自上而下	4. 高层发起决策,流向低层
5. 决策缓慢、执行决策迅捷	5. 决策迅速;需要妥协,执行缓慢;常常造成次优决策

日本的管理	美国的管理
组	织
1. 集体责任和集体的会计责任 2. 决策责任的不明确 3. 非正式组织结构 4. 众所周知的共同组织文化与哲学;对待其他企业的竞争精神	1. 个人责任和个人的会计责任 2. 明确和专门的决策责任 3. 正式的科室组织结构 4. 缺乏共同的组织文化;与专业认同,而不是与公司认同
人	事
1. 雇用来自学校的年青人;公司间几乎没有任何人员的流动 2. 按等级缓慢晋升 3. 对公司的忠诚 4. 对新雇员(年青的)很少进行业绩评价 5. 长期业绩的鉴定 6. 基于多种标准进行晋升 7. 把人才培养与开发当作一项长期投资看待 8. 在大公司中通行终身雇佣制	1. 雇用来自学校和其他公司的人员;频繁变换所在公司 2. 按期望与需要迅速提升 3. 对专业的忠诚 4. 对新雇员进行频繁的业绩评价 5. 短期成果的鉴定 6. 主要基于个人业绩进行晋升 7. 对人才培养与开发犹豫不决(担心人员流动) 8. 工作不安全感盛行
副	导
1. 领导者作为社会调解员和群体的成员行事 2. 家长作风 3. 有促进协作的共同价值观 4. 避免对抗,有时导致模棱两可状态;注重和谐 5. 自下而上的沟通	1. 领导者作为决策者和群体的头头行事 2. 命令作风(强有力、坚定、已决定的) 3. 常是背道而驰的价值观;有时妨碍协作的个人主义 4. 常见面对面的对抗;注重透明度 5. 主要是自上而下的沟通

续上表

日本的管理	美国的管理
控	制
1. 由同事控制	1. 由上级控制
2. 控制焦点是在群体业绩	2. 控制焦点是在个人业绩
3. 顾全颜面	3. 归罪指责
4. 广泛地运用质量控制小组	4. 有限地运用质量控制小组

## 国际管理与跨国公司

国际管理的研究重心是有关国际企业在东道国中的经营。它是研究有关人员、商品与资本的流动的管理问题,其终极目的是要研究在跨越国境的情况下怎样做到管理得更出色。

影响国内企业的环境因素对在外国经营的国际公司来说,是更加至关重要的。正如表 25—2 所列举的,从事国际商务的管理人员面对着许多因素,这些因素都不同于面向国内的企业所遇到的,管理人员必须同具有不同教育和文化背景以及价值观念的员工打交道,还必须对付各种法律、政治及经济等因素。因此,不难理解,这些环境因素都对管理职能和企业职能的履行方式有影响。

### 国际商务的性质与宗旨

尽管工商企业按国际规模从事经营已有很多年了,但因近年来大型跨国公司的增长,国际商务才得以崭露头角,获得了高度重视。国际商务活动即是从事于跨国界的交易活动。这些交易包括商品、服务、技术、管理知识以及资本向其他国家的转移。

一家企业同东道国打交道可以采取许多方式,正如图 25—2 所列举的。商品与服务的出口是其中之一,另一种是在其他国家生产商品的许可证协议。母公司也可签订管理合同,以便经管外国公



司。还有一种交易方式便是同东道国的一定企业组成合资经营企业。最后,跨国公司可以建立完全拥有的附属企业或分支机构,在东道国设置生产设施。所以,一家国际企业在制订全球战略时便有许多种选择。

在母公司与东道国之间签订的合同受到以下几种因素的影响,其中有些是一致性的,有些则能造成冲突。

#### 一致性效应

当母公司提供并共享技术的和管理的实际知识,从而在人力资源和物质资源开发方面援助东道国公司时,便产生利益一致性的影响。还有母公司和在东道国的企业都能发现:形成一个全球性组织结构的一体化是有利的。不论双方如何交往,政策必须讲究平等,要让母公司和东道国公司都得利,只有这样才能指望保持长期的合作关系。

#### 冲突的潜在性

有许多因素能够造成母公司与东道国之间的冲突。民族主义的自私自利会掩盖经由双方合作所取得的好处。与此相似,社会文化方面的差异也能导致沟通上的断裂,从而造成误解。一家大型跨国企业对于一个小小国可能会造成极其强大的经济影响,以致使东道国感到被压倒。

有些国际公司因赢取过量利润、从当地企业雇用优秀人才以及违背社会习俗的经营而受指控。国际公司必须开发管理人员的社会与外交技能,以便避免诸如此类的冲突,并解决那些不可避免地要发生的冲突。

表 25—2 国内企业和国际企业的特征与实务

环境	国内企业 (工业化国家)	国际企业
教育环境		
1. 语言(口语、书面、官方用语)	一种	多种

续上表

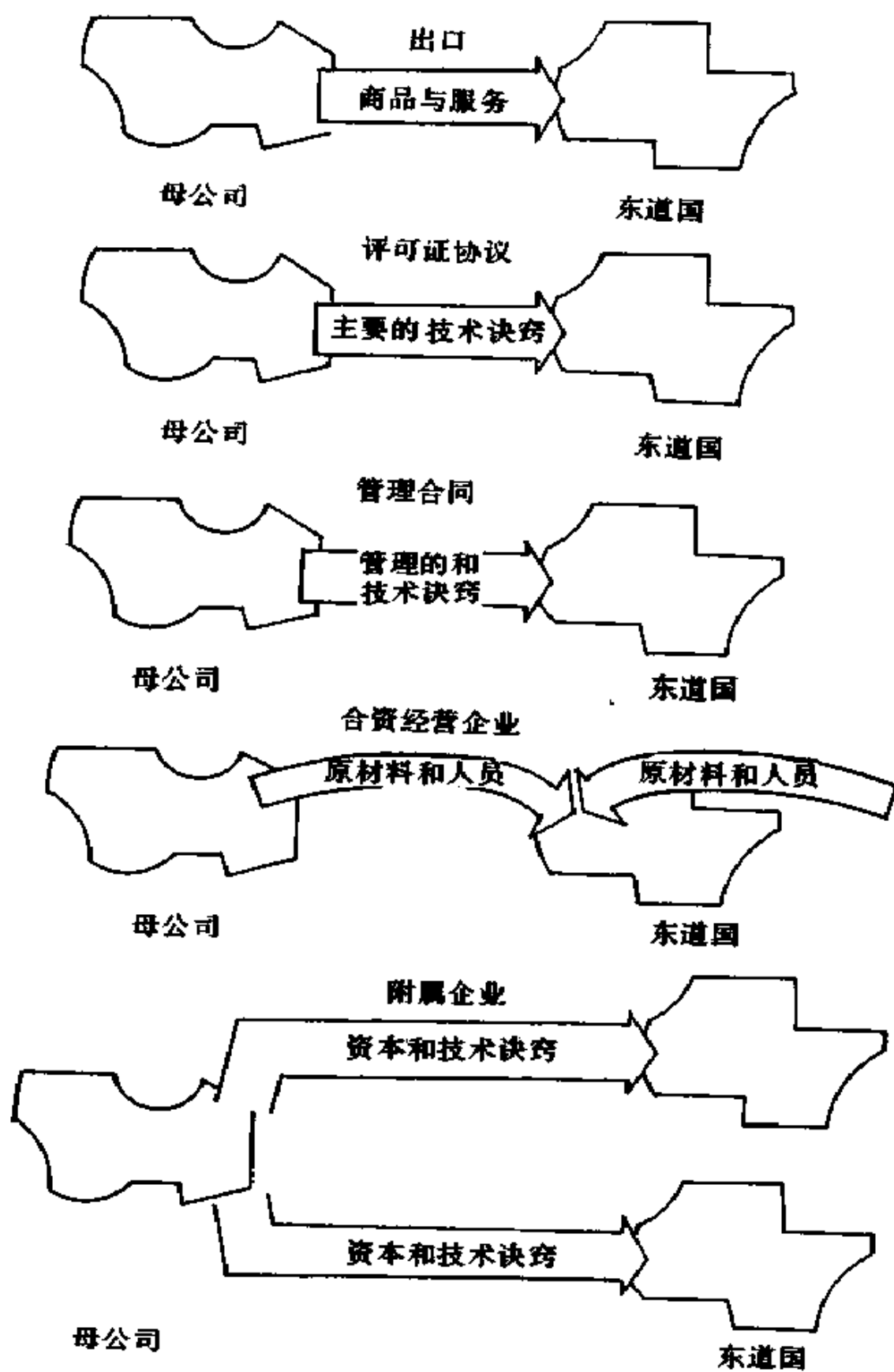
环境	国内企业 (工业化国家)	国际企业
<b>教育环境</b>		
2. 教育制度(质量、水平、程度)	无或几乎很少制约因素	大的制约因素
<b>社会文化环境</b>		
1. 价值观、态度(针对成就、冒风险、科学方法、工作的态度)	同质	异质
2. 社会组织(职权、地位、角色机构、流动性、社会制度)	相似	不同
<b>政治法律环境</b>		
1. 政治导向(权力、意识形态)	以国家为中心	跨国的
2. 法律环境(法律、准则、规章)	相当一致	不同的
3. 国家主权	一个	许多个
4. 政府政策、规章条例	相同	不同的
<b>经济环境</b>		
1. 经济发展(欠发达、工业化)	相似阶段	不同阶段
2. 经济制度(资本主义、混合的、马克思主义的)	相似	不同

## 跨国公司

跨国公司(MNC)在一国有其总部,而在不少国家中进行经营。根据1985年的销售额排列,最大的十家跨国公司中有八家是美国的。它们是:(1)通用汽车公司,(2)埃克森石油公司,(3)英荷皇家壳牌石油公司(荷-英),(4)莫比尔公司,(5)英国石油公司,(6)福特汽车公司,(7)国际商用机器公司,(8)德士古石油公司,(9)雪佛兰公司,(10)美国电话电报公司。

### 民族中心导向到全球中心导向

在国际商务活动的早期阶段,这是以民族中心主义的观点来



进行的,也就是说,经营的导向与类型是根据母公司的经营导向与类型而定。在另外一方面,多中心经营观是根据这一见解而定,即给予外国附属企业以相当大的管理自主权,配备当地公民,这是最佳方针。区域中心导向赞成国外经营人员的配备以区域为基础。因之,欧洲人的观点可能是由英国、法国、德国和意大利的影响所形成。现代跨国公司具有全球中心导向,这意味着把整个组织看成是一个在许多国家中经营的相互依存的系统。公司总部与附属企业之间保持合作的关系,存在着双向沟通。此外,由不同国籍的经理人员担任公司重要职务。总之,跨国公司的导向真正是国际性的,超越了那种狭隘的民族主义观点。

#### 跨国公司的优势

跨国公司胜过国内导向的企业而有若干有利条件。显然,跨国公司能够利用许多不同国家中的商业机会,也能通过全球经营而赚钱。此外,跨国企业能够在生产产品最有效率和有效益的国家中设置生产设施而从中获利。有时,从事全球经营的公司较之国内企业易于取得自然资源和物质。最后,大型跨国公司还能够从全球劳动力蓄水池中招聘管理人才和其他人员。

#### 一些成功的美国跨国公司

虽然面对外国公司日益加剧的竞争及其成本优势,但仍有一些美国公司在国际环境中经营得非常出色。

《幸福》杂志研究了若干家营业收益的20%以上来自海外业务的大公司,这些公司之所以取得成功的原因是大不相同的。国际商用机器公司的规模使得它能支配市场。可口可乐公司非常擅长于迅速开辟新市场。相反,麦克唐纳公司不是冒冒失失地进入市场,而是小心翼翼地估计成功的可能性,休利特-帕卡德公司和波音公司把外国经理人员送到美国,让他们身受其公司文化的熏陶。

对我们所研究的跨国公司,它们都很周密地进行组建工作,以便适合个别国家的需要。另外,这些企业在产品设计和营销方面是灵活的。还应指出一点,海外经营业务主要是由外籍公民所掌管。

### 对跨国公司的挑战

必须把跨国经营的有利因素同在外国环境中经营所遇到的挑战与风险加以权衡比较。许多国家中日益高涨的民族主义即是其中的一个问题。多年以前,发展中国家缺乏管理、营销和技术等技能,因此,它们欢迎跨国公司。但随着发展中国家的人员掌握了这些技能,情况就变了。此外,这些国家不仅充分意识到它们的自然资源的价值,而且在国际商务谈判方面也变得熟练老到了。最后一点,跨国公司必须同东道国保持良好关系,但由于东道国政府的频频更迭,公司必须对付并且适应这些变故,所以,事实会证明,这个任务是有难度的。

#### 透视:最高层女性主管(CEO)按照教科书管理

为了具体说明对具备国际背景的管理人员的需求,让我们研究一下马里萨·贝利萨里奥,她是1984年欧洲最受欢迎的主管之一。她是领导一家意大利主要工业企业的第一位妇女。这家企业是由国家控制的意大利最大的电信设备制造商。而她的经历是国际性的。她自都灵大学获得经济学与工商企业管理学位后便在奥利维蒂公司电子部工作。当奥利维蒂公司把其数据处理机组售给通用电气公司时,她便到美国迈阿密工作,从事通用电气公司全球计算机营销战略事务。她离开了通用公司之后,便到奥利维蒂公司主管公司计划。她作为电信设备公司的最高层主管,改变了公司状况,赢得了利润(这家企业在过去曾经受巨额亏损)。她的管理方法是以“彻底的教科书”方法为特征。像GTE公司、国际商用机器公司、美国电话电报公司和其他欧洲及日本企业都对她感到兴趣,乐意聘用她。

## 国际商务中的管理职能

有证据表明,管理基本原理在不同的国家中都是适用的。但是,具体实施计划、组织、人事、领导和控制等管理职能的做法在国内企业和国际企业中是很不相同的,可参见表 25—3。

表 25—3 国内企业与国际企业的管理

管理职能	国内企业 (工业化国家)	国际企业
计划: 观察研究环境中的威胁与机会	全国市场	全球市场
组织: 1. 组织结构 2. 职权观	国内经营的结构相似	全球性结构不同
人事: 1. 管理专门人才的来源 2. 经理聘用取向	全国劳动力储备 常常是民族中心的	全球劳动力储备 以全球为中心
领导: 1. 领导行为与激励 2. 沟通线路	受相似文化的影响 相当短	受许多不同文化的影响 具有长距离的网络
控制 报告制度	相似的必要条件	许多不同的必要条件

### 跨国公司的计划

计划需要设置目标,然后选择战略、政策、规划和实现这些要求的程序。对跨国公司而言,一项极为重要的工作便是对外部环境中的机会与威胁进行评估。这对国内企业来说甚至也是一项复杂任务,何况必须仔细观察的是许多不同的、始终在变化中的世界市

场,这一任务则更是杂得多了。

外部的威胁和机会必须是同企业的优势与弱点相称。例如,国家的教育制度很糟,就难以物色到合格的人员。与此相似,文化上的时间观念会影响计划工作,尤其注重短期时间观的文化态度对长期计划是不会有传导作用的。一个国家政治与经济的不稳定造成前景预测的困难,并会挫伤对资源长期投入承诺的信心。

大型跨国公司甚至会发现难以在世界市场上进行竞争,于是它们组成全球战略合伙关系(GSP)。通用汽车公司同丰田组成合营企业在加利福尼亚弗里蒙特工厂生产汽车。美国电话电报公司同奥利维蒂和菲利普两家公司共享技术,后两家都是欧洲大型跨国公司。柯达同一家日本公司合作生产它的数种照相机,显然,全球战略合伙关系的成功取决于企业之间在合作与竞争上的平衡。

### **跨国公司的组织**

建立组织结构以便实现公司目标。公司可以从许多种结构中加以挑选。比如,一家企业可以在公司总部设立副总裁的职位,由他负责国际分部。一种备选方案是按照地理区域组织起来。比如,按北美洲、拉丁美洲、欧洲、亚洲和非洲及远东等地区委派经理人员前去掌管。另外,按照产品类别来区分组织活动,例如,在公司总部,责成经理人员掌管某一项全球范围内销售的产品系列。真正的跨国企业能把国内商务与国际商务融合于一种全球性组织之中,而对国内与国外商务活动给予类似的重视。

每种结构都有优点和局限性,正如我们在第8章中所讨论的那样。对大型跨国公司来说,任何一种结构都可能是有缺陷的,懂得这一点很重要。因此,不同的组织设计必须是混合的,这取决于环境和任务的需要。

### **跨国公司的人员配备**

组织结构中,对已确定的职位必须配备合格人员,这便涉及人

员配备的工作。

### 管理专门人才的来源

跨国公司经理人才的来源有三个方面。首先经理人员选自公司总部所在国的国民,这些外籍人员(具有母国国籍)经选拔后作为海外企业的代表并管理这个企业。这些经理人员由于他们的经历,通常都熟悉母公司的政策方针和经营情况。

其次,可从东道国国民中选拔管理人员。这些人熟悉东道国的环境、教育制度、文化、法律和政治程序以及经济状况。他们往往也了解本地的消费者、供应商、政府官员、员工行为特征和公众状况。

管理人员的第三方面来源即是第三国国民,他们都不是属于母公司国家或东道国的国籍。这类人员既在公司总部也在不同国家呆过而有了经验,因此,他们可能已养成灵活反应能力,使他们易于适应不同国家的文化。这些管理人员才真正是跨文化的。

### 跨国公司人员配备工作的动向

上述3种来源各有优缺点,一家企业可加以结合起来使用。不过有一些影响跨国公司人员配备动向的因素值得一提。首先,部分原因是由于70年代和1986年的美元贬值,以致派遣美国管理人员赴海外任职的费用已经增加。其次,眼前东道国的人员妥善准备好,要接任负责的管理职位。在新加坡、香港和中国台北固然还在实施管理人才开发计划,而本书著者之一却发现那里的中层管理人员的素质与美国的中层人员素质不相上下了。再说任用东道国国民,这能够改善与这个国家的关系。所以,就有关的美国跨国企业而言,其趋势是雇用东道国国民多于任用母公司的管理人员。

## 跨国公司的领导

领导工作包括激励和沟通。通过诱导员工,使他们为了企业目标的实现而努力,这就需要发挥领导作用。

激励和领导工作需要理解员工及其所处的文化环境,例如,参与式管理在某个国家也许运行良好,而在另外具有专制统治传统



的国家里会在员工中间造成混乱。

在跨国企业与设在操不同语言的各国中的附属企业、分支机构之间的沟通,往往是一个问题。甚至只是在一个以英语为主要语言的国家有经营业务的企业,因总部与附属企业的远远相隔而会碰到沟通问题。不过新的通讯技术大大改进了信息的传送。此外,一次电话通话毕竟同访问叙谈和面对面讨论不完全一样。

### **透视:德国航空公司的领导**

领导工作不仅取决于领导者,而且也取决于被领导者和具体情况。我们集中分析德国航空公司最高层主管海因茨·鲁瑙(Heinz Ruhnau)所管理的公司的内部和外部环境。

1. 政府拥有该公司 77% 的股份,这意味着公司领导人必须熟悉政府与他们间的相互关系。

2. 当公司处于严重困难时,需要改变,通常这要得到劳方的认可。但在公司取得相当成功,员工并不认为公司急需改变时,你怎样去改变一家企业呢? 鲁瑙看到了这一点,转而掀起一场风暴,改变了公司。特别是通过对公司组织的重新安排,赋予管理部门以更多决策权,并且稍需同工人磋商。鲁瑙,一名前劳工领袖,采取的行动使一些员工为之震惊,并使有些人人为之惊讶,这为他博得了些许名望。然而航空市场竞争的日益激化需要对不断变化的环境迅速地作出反应。

3. 过去数年内,这家航空公司建立了精心设计的而又效率低下的科室组织。你如何对付这种局面? 按照鲁瑙的说法是:“你不可能把一个科室组织治好,你必须把它消灭掉。”

4. 一方面,虽说重新组织的结果造成了在某些业务领域

中磋商减少,但鲁瑞仍需要接近工人,以他的行为作为榜样。比如他乘飞机时,他同机上所有服务员交谈并且送咖啡给机组人员。

为了更好地理解鲁瑞的领导行为,不妨查看一下他的经历。年轻时,他是一名电工工具和制模艺徒。工商管理学院毕业后,他当了工会干部。尔后在汉堡市议会服务。德国联邦政府聘他为交通部的国务秘书。他出任此职时,同时也是这家航空公司董事会的一名成员。1982年,他接任该航空公司的最高层主管。

他的技术背景、工会活动、政治经验及其联系网络,这一切都有利于他充当一名需要频频周旋于公司与其形形色色的要求者之间的领导人。

## 跨国公司的控制

控制是一项关键性的管理职能,它是为了确保经营活动与计划相符而对业绩所作的衡量与校正。控制职能受到国际企业所独有的若干环境因素的影响。首先,收益、成本和利润都按不同货币计算。其次,各种货币比率都受到高度浮动的影响。第三,各国的会计实务与财务报表制度往往互不相同。例如,会计程序,既须满足东道国税务当局的要求,也须满足母公司政府的要求,还须满足不同国家中的股东、负责管理证券的机构和银行的要求。会计程序也还必须符合本企业内部的规定。要编制在同时符合上述这些要求的程序,是极其棘手的。最后,部分原因归之于衡量的复杂性,所以对业绩的衡量有个时滞,而这有可能延误对偏离标准情况的发现和校正措施的采取。但电脑却为了加速这一过程发挥了很大作用。总之,上述几点足以说明控制国际经营较之监管一家国内企业,那是困难得多了。

## 通向统一的全球适用的管理理论

在今天,计划、组织、人事、领导和控制所形成的框架不时有某些稍稍的变型已成为组织管理知识的最通用的方式。全球普遍采用以这种体系编写的管理学教材。在我们面前还有把管理知识的精萃结合成统一的理论的挑战性任务。

### 清理管理理论丛林的需要

在本书第2章中你知道了许多管理学流派或方法。事实证明,管理理论丛林不仅是继续在繁衍,而且变得更加稠密,众多的流派和方法差不多比我们20年前所发现的又多了一倍。

与此同时,有一些迹象表明,众多的思想流派正在互相汇合之中。要理解,这仅仅是通向较为统一和可操作的管理理论之路的一些迹象而已,而且还有更多的路要走。让我们扼要地研究一下其中一些通向趋同的趋势。

### 验证方法:提炼基本原理

综观许多利用案例教学法培训管理人员的计划,可发现这些计划比20、30年前的似乎更为强调提炼基本原理。同样,在企业政策领域中(案例教学法即因企业政策一词而为人所知),从教学与研究方面,已更加注重对事情的基本原因分析而超越了仅仅详细描述既定情况下所发生的事情这一步。所有这些做法所带来的一大结果是:策略管理成为一个新的侧重点。此外,许多有关企业政策与策略的教科书现在都有许多国际性案例和为数可观的包含知识精华的教材。

### 系统思想——并非是分隔的方法

从事实践的管理人员和从事操作的理论家越来越多地利用系

统论的基本原理来分析管理工作。在宏观层次,管理人员,特别是跨国公司的管理人员都是以一个全球性相互依存系统来看待他们的经营活动。例如,日本的管理人员负责设在美国的制造工厂,而美国管理人员则指挥他们在欧洲和其他国家的企业。

### **情境与权变论方法——既非新的,亦非独立的**

现在,对情境管理或权变论管理的概念仅是一种区分科学与艺术、知识与实务的方式,这一点看得很清楚了。正如我们在本书开端所指出的,科学与艺术是两种不同而互补的事物。那些强调情境或权变方法的著者和专家在管理理论与实务领域中作出了很大贡献,他们指出了理智的管理实际上取决于某个情境中的现实,而不论这是在美国还是在外国。

### **激励与领导理论的汇合**

另一个表明我们也许正在通向统一的可操作的管理理论而使人感兴趣的迹象是:调研分析的工作方式倾向于把激励与领导理论融合起来。如我们在第17和18两章中所见,对领导的研究结果和领导理论都认为:人们倾向于追随那些向他们提供满足本身要求的手段领导者。因此,对领导行为的阐释越来越多地涉及激励。

根据最近的调研结果和理论所透露的明确信息是:有成效的领导人所设计的制度是把下属的期望、个人动机的多变性、某种特定的情境因素、对角色界定澄清的必要、人际关系以及奖励类别等都考虑进去。

### **新兴的面向管理的“组织发展”**

“组织发展”和通常称之为“组织行为学”的领域都是产生于人际关系和群体行为管理学。这些领域中的许多专家现在开始领会到,基本管理理论与技术同他们的行为干预计划非常适合。

幸运的是,对最近出版的组织行为学著作作了一番评阅,可以看出这个领域中的许多著者开始理解必须把对群体经营中的行为要素研究同对组织结构设计、人员配备、计划和控制的研究更密切地结合起来。这是一个有希望的征兆。

对个体行为与群体行为的分析,至少对处在被管理的情况的行为分析,无疑地并且合乎逻辑地归入于可操作的管理理论体系内,这是普遍的认识。

### **技术的影响:对一个老问题的研究**

技术对组织结构、行为模式和多年来实践家所公认的管理工作的其他一些方面都有重大的影响。幸运的是,近些年来学术研究人员注意力对准了技术对管理效果的影响问题。

### **理论与实务的结合**

现在,有些时候,学者与实践家都注意到整个管理工作。如第2章所指出的,由受人尊敬的管理咨询企业所提出的7S结构的管理分析,确实接近于可操作的模型或管理过程。

### **语义学的澄清:一些有希望的征兆**

清理丛林的最大障碍之一即是语义学方面的问题。那些关于管理学及相关领域的著作和讲稿倾向于以不同方式使用同样的术语(或以不同的术语称呼同样的概念)。对诸如“组织”、“直线与参谋”、“职权”、“职责”以及“政策”之类的术语赋予各种意思,用以指称少数事物。尽管语义学的泥淖依然存在,对关键术语的概念的意义要为我们所普遍接受还有一大段路程,但在地平线上已出现一些有希望的征兆了。

现在,一些主要的管理学教材列有关键术语和概念的词汇表,以及日益增多的教科书开始以相似方式使用术语,这变得相当普遍了。此外,国际管理学会会员,这是由选自30多个国家的管理学

学者和管理方面领导者所组成的团体,他们对于会员们的要求已有所响应,并且编制了一份由多种语言表示的管理学概念和术语词汇表。不仅要把术语翻译过来(虽说像对“操作研究”或“管理”之类术语的使用无须以不同语言说明),而且翻得要意思确切,为大家所理解,对于这一点人们必然会同意的。

### **透视:支持可操作的方法的近期研究**

最近有些调查研究集中在整个管理工作。这类研究的例子之一即是弗雷德·卢塞斯(Fred Luthans)在1986年8月管理学会会议上就任会长的讲话。总的说来,他的研究结果同本书所采用的可操作的管理方法相一致。在为期4年中,他对各种类型组织中不同层次的300名以上的管理人员进行研究后,发现“真正”的管理人员从事下列活动:(1)正常的沟通(参阅本书第5篇),(2)诸如计划、决策和控制之类的传统管理活动,(3)人力资源管理活动(本书第2及第6篇)和(4)组成网络,这意味着社会化、政治活动和同外界人士的交往(其中有些概念涉及第3篇中对非正式组织、协调和权力的论述)。卢塞斯发现,在网络化活动与管理上的成功之间有重大关系(据递升指数测量)。下一步分析层次集中在管理人员的效果(包括按质量、数量以及下属的承诺与满足感来衡量的已知工作单位实绩)。这一调研结果说明,管理效果与正常沟通之间有着最强有力的相互关系,接着便是人力资源管理和传统管理。尽管这项调研并没有提出所有关键性管理活动(诸如组织的构成或对权限与职责关系的澄清),但他对成功的和有效率的管理人员实际上干了什么却作了一次全面的考察。

## **管理的国际化**

“地球村”一词可说是对我们今天所在的世界作了确切的描

述。航空航天、电信、光纤通讯和计算机等技术的进步,把全球人民连结在一起。

日本固然派遣其年青人来到美国学习管理技术(同时日本的管理人员却是美国畅销的管理读物的热心读者),但美国的管理人员却关注着日本如何更有效地使用这些管理技术和理论。最近,韩国管理人员以他们的风格来领导在美国的附属企业(韩国风格在许多方面与日本人的风格相似)。三星、好运金星、大宇和宏达都只是少数几家在美国开办企业(并且相当成功)的韩国公司。有一名日本的经理承认韩国没有日本人的那种同质文化,所以在适应美国环境方面更为灵活。

上述观点并不是说某一种方法比另一种好,而是说许多国家对管理理论与实务都能作出了贡献。有个特别委员会把一份关于工业竞争力的严肃报告呈递给美国总统,在全球竞争环境中,唯有最出色的公司才会成功,同时,我们认为,管理是取得成功的一个重大因素。

有洞察力的观察者会注意到经理人员的角色在膨胀之中。为了避免管理上的落伍和提高管理的效率,我们需要更为有效的计划、更灵活的组织方法、更妥善地管理人力资源、有利于激励的环境和从事有效果和有效率的控制方法,还要运用新的信息技术。但首先,我们迫切需要美国 and 全世界管理领域中理智的、有鼓舞力的领导人员为了人类利益而使组织更具有生产性。

## 讨 论 题

1. 你认为能否把我们所懂得的并在美国应用的管理概念和实务转移到英国、法国或联邦德国去?
2. 典型的日本管理实务是哪些?怎样把它们同美国的实务相比较?
3. 国内企业与跨国公司在经营上会有什么差别?选出五种差

别并论述其重要意义。

4. 跨国公司具有哪些有利条件？它们必须对付哪些挑战？请举例。

## 练习与活动步骤

1. 同一家在美国经营的外国企业联系，同一名或多名经理晤谈。这家企业在美国的管理实务与它在母国的做法如何不同？
2. 按照你对任何一个外国的知识，根据你的判断，概括提出会影响该国管理实务的主要文化因素。

## 案 例

### 案例 25—1 联合计算机公司

詹姆斯·普鲁伊特(James Pruitt)被领到了总经理办公室。

三个月以前，他被任命为联合计算机公司第一家国外工厂经理。作为一名拥有多种才能的部门经理，看来他是这个职务的理想人选。他是一名革新家，并对国外职位很有兴趣，就在他搭机往利雅得前，他拜访了他的上司。

“我想同你谈谈，”总经理说道：“有关你到了沙特阿拉伯将会碰到的一些问题。我猜想你可能认为我要谈到自己对企业指导的探索问题。我们在这里不必要去体验你将碰到的新问题，并且我们干脆没有一整套解决这类事情的政策和程序。也许你有了经验，我们以后如果在别的国家里建立业务时就能照此行事。

“我不担心你碰到的新的管理原理，这些都是普遍适用的。你



已发挥把这些原理用之国内经营的显著本领，我不怀疑你把它用之于国外环境的本领，但你会很快发现，由于文化环境的如此不同，海外管理是各不相同的。

“我认为我们最妥当的态度是要去理解我们是作为客人到沙特阿拉伯去的。在这段时间我们双方相互需要，但也可能会遇到这种时刻，即该国政治力量要求我们放弃我们的工厂产权。你要发展同所有有利益的当事人的关系，这对我们的长期利益最有好处。

“因为你的所有员工将是，或不久将是沙特人，尽可能快地学会有关他们文化方面的东西，这很重要。也许你的最佳措施是要完善你使用他们的语言的本领，并且真正像一名本地人那样去思想和行动。我不能肯定来自美国的每个人都能做到这一点，你和我都是在西方文化的包围下长大的，西方不同的机构与行为模式可大大不同于你将在近东所碰到的机构与模式。比如说，一个人坚持沙特的伦理原则呢，还是坚持我们自己的伦理原则？他们是不是给人以同样的信任和信赖，像我们那样？他们是否像我们在这里惯常所做的那样总会作出反应？是否按相同条件看待社会责任？你的哪些意图和行动将为你的供应商、消费者、竞争对象和知名人士所乐意接受？

“你知道，我揣摸着实际上我心中想的是我们不可能真正知道在我们两种文化之间会在哪一点上发生冲突，也不知道何时发生冲突，你将会作出什么选择。”

1. 如果你是詹姆斯·普鲁伊特的话，你会怎样着手找出沙特阿拉伯本地的商务习惯是哪些？你会留心哪些其他环境因素？你会怎样作出反应？

2. 设想一下，当你发现工作松弛时，习惯上不得解雇员工，你将会怎么办？

3. 设想你发现当地政府官员帮助你的人员打通了某个政府部门的关系或者疏通了公文上达的渠道时，要给予政府官员小额款项，这是正常的商业做法，你会不会这么做？为什么要这么做？为

什么不这么做？

## 案例 25—2 本田迁到美国

本田驳倒了汽车工业界的断语：“没有哪家公司能够在美国生产一辆经济实惠的汽车，还有利可得。”据称：本田不仅在马里斯维尔、俄亥俄的工厂有利可图，而且它在美国生产的汽车也像在日本生产的一样良好。

由于本田只占了日本汽车市场很小的份额，所以它需要一个可以扩展的出口。70 年代初期，汽油成了稀缺和昂贵的资源，本田便把它的节能汽车引入美国。旺盛的需求和日益加剧的贸易摩擦使本田确信，它需要重复运用摩托车战略，即在美国建立业务。在 1983 年，美国对日本汽车的进口限额生效，而它在美国造的第一辆汽车开了出来。1985 年本田汽车比“日产”与“日野”两家的汽车更为畅销，而成为美国第四家最大的汽车制造商。

马里斯维尔工厂的自动化明显不比美国工厂高，但运行方式有异。它对待所有员工一律平等。对员工的遴选，既看他们的协作技能，也看其专长。把第一批员工中的 1/4 送到日本的本田工厂去呆上 3 个月。当他们返回美国时，就由他们去教他们的同事怎样在班组里装配汽车。

新工人被分配到一个班组之前，先在教练车上实习数周。班组成员交换工种，尽其所能学会干多种生活。班组头头检查工作质量，并尽其所能用各种方式帮助班组（例如解决问题、替代缺勤组员，以及其他等等）。

本田把公司的成功归因于乐意为公司努力工作的工人们。“平等的伙伴关系”使员工与公司共命运。本田先生认为全体员工都一样重要。每个人包括工厂经理在内都穿工作服，共用一些设施（相同的快餐间、盥洗室、停车场）。所有员工都能帮助决策。最初，工人们对于管理人员要他们提出建议竟感到惊讶。

工人们为他们的的工作感到非常自豪。纵然他们挣的钱大约少

于其他美国汽车厂工人收入的 20%，但仍喜欢在本田工作。由于本田的每名工人的间接费用低，所以其人工成本比工业部门的平均人工成本低 60%。

本田希望供应商建立与其相同的质量标准。它乐意帮助不符合本田要求的美国部件供应商。不合格部件用日本供应商的产品替代。有些日本供应商靠近马里斯维尔建立了工厂，进而有助于本田尽量减少库存至最低限度。

尽管大部分美国制造商生产小型汽车仅仅能保本，然而本田从每辆车子赚到了相当大的利润。它对每辆售出的汽车下了注。固然本田从日本进口的汽车上只赚到一半利润，但它指望随着在美国的工厂学会更有效地经营，则这个差距会缩短。

现在，这家公司在美国汽车市场上站稳了脚跟，计划把它在美国的生产能力扩大一倍，再制造豪华汽车，这比廉价汽车更好赚钱。本田通过不同的特许经销商，以别的名称：阿卡拉来销售豪华汽车，试图以此避免公司低成本的形象所造成的问题。它完全不去进口大型、老式的日本豪华汽车，而是开发出特别适合于美国市场的“欧洲风格”型号车子。欧洲风格的车子有两大优点：一是对为数日增的年青人员有吸引力，二是这种汽车小，能够使用本田现有的小型汽车生产线进行制造。

1. 为什么本田在美国建起工厂（其目标是什么）？在美国建立工厂的计划是怎样影响在日本的本田公司的？今后，在美国经营可能给本田带来哪些问题或有利因素？

2. 为什么在美国汽车制造商不可能做到时，而本田却能够在美国生产经济汽车？本田胜过美国公司的有利因素有哪些？

3. 本田的成功在多大程度上应归之于其经营政策？多大程度上应归之于非管理因素？

4. 规划本案例，运用以上步骤。